

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	2
2 Finanz- und Liquiditätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung des vollständigen Finanzplans - Funktionsweise, Kritik, strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen	3
2.1 Grundlagen	3
2.1.1 Finanzmanagement	3
2.1.2 Liquiditätsmanagement	16
2.1.3 Vollständiger Finanzplan	23
2.2 Finanz- und Liquiditätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung des vollständigen Finanzplans - eine theoretische Betrachtung	26
2.2.1 Der vollständige Finanzplan in seiner klassischen Form	26
2.2.2 Das Zusammenspiel von Bilanz, GuV sowie Einnahmen und Ausgaben	32
2.2.3 Potentialorientierte Betrachtung der strategischen Ausrichtung	38
2.3 Funktionsweise, Kritik, strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen am Beispiel	45
2.3.1 Ausgangsdaten	45
2.3.2 Das Zusammenspiel von Bilanz, GuV sowie Einnahmen und Ausgaben	48
2.3.3 Strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen	53
3 Zusammenfassung	56
3.1 Ergebnisse	56
3.2 Maßnahmen	56
3.3 Konsequenzen	56

Selbstständigkeitserklärung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hauptziele des Finanzmanagements	5
Abbildung 2: Funktionen des Finanzmanagements	7
Abbildung 3: Risiken des Finanzmanagements	10
Abbildung 4: Beispiel einer Finanzaufbauorganisation	11
Abbildung 5: Einteilung der Finanzierung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber.....	14
Abbildung 6: Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital	14
Abbildung 7: Gliederung der Außenfinanzierung	15
Abbildung 8: Gliederung der Außenfinanzierung	15
Abbildung 9: Basisdarstellung der Ein- und Ausgaben	18
Abbildung 10: Hauptziele des Cash-Managements	22
Abbildung 11: Vollständiger Finanzplan.....	24
Abbildung 12: Vollständiger Finanzplan (Variante 1)	29
Abbildung 13: Vollständiger Finanzplan (Variante 2)	30
Abbildung 14: Konzeptionelle Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung	33
Abbildung 15: Informationsgrundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung.....	33
Abbildung 16: Ergänzende Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung	34
Abbildung 17: Grundschema einer Bilanz.....	34
Abbildung 18: Zusammenhang GuV-Konto und Bilanz	36
Abbildung 19: Interdependenzen zwischen Finanzcontrolling und Finanzmanagement...	40
Abbildung 20: Integriertes Konzept eines Finanzcontrollinginstrumentariums.....	41
Abbildung 21: Stellung des Finanzplans im gesamtwirtschaftlichen System.....	43
Abbildung 22: Finanzplanerische Anpassungsmaßnahmen	44

Abbildung 23: Planbilanzbilanz mit erwartetem Umsatz	46
Abbildung 24: Plangewinn- und Verlustrechnung mit erwartetem Umsatz	47
Abbildung 25: Gewinn- und Verlustrechnung bei 20% Umsatzeinbruch	48
Abbildung 26: Bilanz bei 20% Umsatzeinbruch	49
Abbildung 27: Gewinn- und Verlustrechnung bei 40% Umsatzeinbruch	49
Abbildung 28: Bilanz bei 40% Umsatzeinbruch	50
Abbildung 29: Gewinn- und Verlustrechnung bei Forderungsausfall.....	51
Abbildung 30: Bilanz bei Forderungsausfall.....	51
Abbildung 31: VoFi der einzelnen Fälle	52

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabeordnung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EDV	elektronische Datenverarbeitung
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten
usw.	und so weiter
VoFi	vollständiger Finanzplan
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Finanz- und Liquiditätsmanagement ist in der heutigen Zeit von besonderer Bedeutung, denn ein Mangel an Liquidität ist nach wie vor einer der Hauptinsolvenzgründe. Im Bereich des Finanzmanagements stehen alle finanzstruktur-, finanzdispositions- und finanzrisikorelevanten Entscheidungen an, es geht nachhaltig darum, werthaltende bzw. werterhöhende Maßnahmen zu treffen. Kurz- bis mittelfristig steht das operative Ziel der Liquiditätssicherung im Mittelpunkt, mittel- bis langfristig soll die Ertragskraft gesteigert werden und das strategische Ziel ist die Unternehmenswertsteigerung. Ein angepasstes Risikomanagement sichert diese Ziele. Hauptinstrumente, um alle Ziele zu erfassen, zu bewerten und eventuell notwendige Maßnahmen einleiten zu können, sind die Jahresabschlüsse der Unternehmen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung gelegt. Unternehmen müssen ihre Liquidität und in diesem Zusammenhang ihre Einnahmen und Ausgaben genau planen, damit es nicht zu einer Unterdeckung an liquiden Mitteln kommt. Gelangt ein Unternehmen erst einmal in die Schuldenspirale, ist es sehr schwer, dieser wieder zu entkommen.

Zur Unternehmensgründung, aber ebenso, um laufende betriebliche Prozesse aufrechtzuerhalten wird Kapital benötigt. Die Maßnahmen zur finanziellen Sicherstellung des betriebsnotwendigen Einkaufs werden als Kapitalbeschaffung, Kapitalverwendung und Kapitalverwaltung bezeichnet. Demzufolge steht das Kapital im Mittelpunkt des Interesses. Das verfügbare Kapital dient dem betriebswirtschaftlichen Zweck, nämlich der Erstellung von Produkten und Leistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse und zur Erfüllung des Selbstzwecks. Die Ausstattung mit Kapital findet sich in allen Vermögenswerten auf der Passivseite der Bilanz. Jedoch dient die Bilanz nur als Grundlage, da weder ein ausreichender Einblick in die Vergangenheit sowie in zukünftige Zahlungsströme gewährt wird. Mit Hilfe des vollständigen Finanzplans können solide Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden und die Liquidität des Unternehmens abgebildet werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Notwendigkeit einer Liquiditätsplanung für eine langfristige Unternehmenssicherung darzulegen und Maßnahmen bei einer Abweichung von geplanten Werten aufzuzeigen.

Dem Leser soll einen soliden Überblick über die Grundlagen des Finanz- und Liquiditätsmanagements erhalten und die Auswirkungen bestimmter Einflüsse auf die Vermögenslage des Unternehmens erkennen. Liquidität ist der wichtigste Faktor einer Unternehmung und muss im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen. Eine weitreichende Planung und Steuerung der relevanten Größen ist für den Erfolg des Betriebs unabdingbar.

1.3 Methodisches Vorgehen

Der Hauptteil der Arbeit befasst sich im Gliederungspunkt 2.1 mit den Grundlagen der Begriffe „Finanzmanagement“, „Liquiditätsmanagement“ und „vollständiger Finanzplan“. In diesem Abschnitt werden theoretische Grundlagen für den weiteren Verlauf der Arbeit an den Leser weitergegeben. Daran anschließend erfolgt unter 2.2 die genauere Bearbeitung des „vollständigen Finanzplans“ und das Einwirken von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Zunächst kommt es zu einer detaillierteren Beschreibung des vorangegangenen Punktes 2.1.3. Die Auswirkungen auf den Jahresabschluss werden dargestellt und anschließend konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Liquiditätsziele aufgezeigt. Die Auswirkungen werden im Punkt 2.3 anhand ausgewählter Beispielszenarien erläutert.

2 Finanz- und Liquiditätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung des vollständigen Finanzplans - Funktionsweise, Kritik, strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen

2.1 Grundlagen

2.1.1 Finanzmanagement

Die Lösung finanzwirtschaftlicher Problemstellungen ist eine der Kernaufgaben der Betriebswirtschaftslehre. Die wachsende Internationalisierung der Unternehmung, die ständigen Veränderungen der Finanzmärkte, die Schaffung immer neuer Finanzinstrumente sowie nicht zuletzt die unternehmensstrategische Relevanz der verschiedenen Anspruchsgruppen führen dazu, dass den Aufgabestellungen in der Finanzwirtschaft eine immer größere Bedeutung zukommt. Für die Wettbewerbsposition und die Überlebensfähigkeit der Unternehmung ist das Vorhandensein von finanziellen Ressourcen, infolge sich verkürzender Produktlebenszyklen, der fortschreitenden Technologieentwicklung und des stetig wachsenden Wettbewerbsdrucks, entscheidend. Nur wenn die erforderlichen finanziellen Ressourcen vorhanden sind, kann ein Unternehmen seine Gestaltungsspielräume ausschöpfen und seine unternehmensstrategischen Maßnahmen realisieren.¹

Unter Finanzmanagement wird in einem Unternehmen die gesamte Ablaufplanung und Ablaufsteuerung hinsichtlich des Einsatzes finanzieller Mittel verstanden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Einnahmen und Ausgaben nach Möglichkeit so in Deckung zu bringen, dass auf den Einsatz von Fremdmitteln (z.B. Kredite) verzichtet werden kann. Damit das Finanzmanagement seine volle Wirkung entfalten kann, ist es erforderlich, eine Vielzahl von Analysen zu erstellen. Anhand dieser Analysen erfolgt dann die substantiierte Planung. Die Planung umfasst hierbei Zeiträume von wenigen Tagen bis hin zu langfristigen Zeiträumen, die sich, je nach Unternehmensart, auch auf mehrere Jahre erstrecken können.

Geld- und Sachkapital wird zur Unternehmensgründung benötigt aber auch, um laufende betriebliche Prozesse aufrecht zu erhalten. Um den betriebsnotwendigen Einkauf finanziell sicherzustellen, sind Maßnahmen notwendig, die als Kapitalbeschaffung, -verwendung und -verwaltung bezeichnet werden. Kapitalbeschaffung steht hierbei für die Versorgung der Unternehmung mit Kapital, also die Finanzierung. Die Gestaltung des Zahlungs- und

¹ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 1

Kreditverkehrs in der Unternehmung, auch Administration genannt, wird als Kapitalverwaltung beschrieben. Die Investition, der Einsatz des Kapitals in der Unternehmung, wird mit dem Begriff der Kapitalverwendung erläutert. Das Kapital liegt damit im Mittelpunkt des Interesses eines Finanzmanagements. Nur wenn eine Unternehmung über Kapital verfügt, ist es letztlich in der Lage, den fundamentalen betrieblichen Zweck, nämlich das Erstellen von Produkten und Leistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie zur Realisierung des Selbstzwecks, zu erfüllen.²

Grundsätzlich wird zwischen einer Investition und einer Finanzierung unterschieden. Investition beinhaltet das Management des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens. In der Bilanz wird die Kapitalverwendung auf der Aktivseite der Bilanz dokumentiert. Aufgabe der Finanzierung ist die Erschließung und Nutzung von Finanzierungsquellen sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle der finanziellen Vorgänge eines Unternehmens. Die Art und den Wert aller Vermögensteile einer Unternehmung, die Kapitalausstattung, findet sich auf der Passivseite der Bilanz wieder. Die Bilanz bietet jedoch keinen ausreichenden Einblick in vergangene sowie zukünftige Zahlungsströme, was für das Finanzmanagement die Nutzung eines umfassenden Instrumentariums erforderlich macht. Es ist zudem zu berücksichtigen, dass Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auf branchenspezifischen Daten basieren, welche von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig variieren können. Demzufolge ist eine detaillierte Planung der Investitionskosten und der Finanzierung, verbunden mit der Suche nach verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten, unumgänglich.

Als Hauptziel des Finanzmanagements lässt sich die langfristige Unternehmenswertsteigerung definieren, welche die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit als operative Handlungsmaxime mit sich bringt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu dem im Zeitverlauf anfallenden Aufgabenstellungen.

² Vgl. Stiefl, 2008, S. 14 ff.

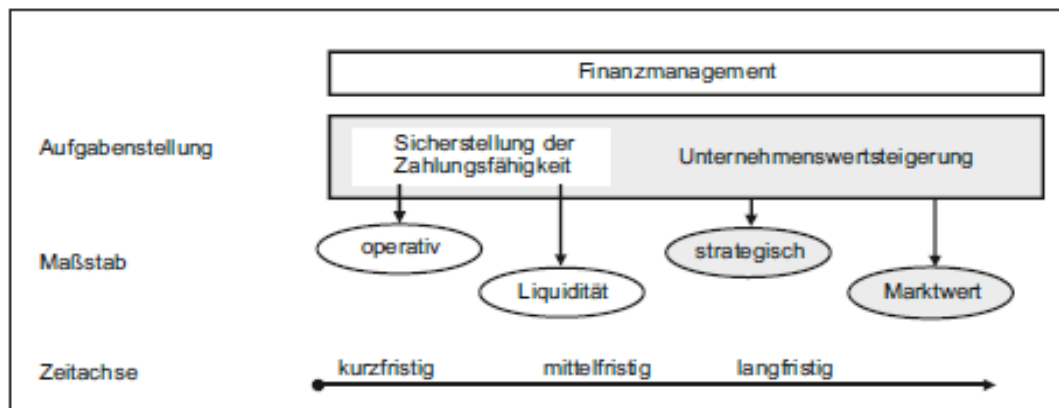


Abbildung 1: Hauptziele des Finanzmanagements³

Bei jeder Entscheidung in Bezug auf die finanzwirtschaftlichen Vorgänge hat sich die Unternehmensführung die Frage zu stellen, welche Ziele sie bei der Investition und den damit verbundenen Finanzierungsprozessen verfolgt. Grundlegend sind vier verschiedene Zielprioritäten des Finanzmanagements zu erkennen. Zuerst wäre die Rentabilität zu nennen. Als Rentabilität wird eine Messgröße bezeichnet, welche als Kennzahl ausgedrückt wird und das Verhältnis zwischen dem Kapitaleinsatz und dem Rückfluss, welcher mit diesem Einsatz erzielt wird, widerspiegelt. Die Rentabilität kann für eine gesamte Unternehmung ermittelt werden oder auch für einzelne Teilbereiche oder einzelne Investitionen. Als Zeitraum stehen einzelne Perioden oder die gesamte Lebensdauer zur Verfügung. Die zweite Zielpriorität des Finanzmanagements ist die Liquidität. Sie wird in der Betriebswirtschaft unterschiedlich interpretiert, bezeichnet aber grundlegend die Fähigkeit von Unternehmen, fälligen Zahlungsverpflichtungen betragsgenau und zeitpunktgenau nachzukommen.⁴ Damit ist Liquidität eine unverzichtbare Voraussetzung für ein Unternehmen, denn eine fehlende Zahlungsunfähigkeit stellt einen Insolvenzgrund dar. Eine weitere Zielpriorität ist die Unabhängigkeit. Jede Aufnahme von weiterem Eigenkapital in Form einer Beteiligungsfinanzierung gewährt den hinzukommenden Eigner gewisse Rechte wie Informationsrecht oder Mitentscheidungs- und Kontrollrecht und engt die Unabhängigkeit der bisherigen Unternehmer Stück für Stück ein. Es sollte demnach das Ziel einer jeden Unternehmung sein, Investitionen primär aus eigenen Mitteln zu stemmen, um eine große Flexibilität und Unabhängigkeit sicherzustellen oder eine alternative Finanzierung zu wählen, welche diese Punkte nicht beeinflusst. Risikovermeidung stellt die vierte Zielpriorität des Finanzmanagements dar. Jede finanzwirtschaftliche Entscheidung wird zukunftsorientiert getroffen und steht damit unter der Prämisse eines gewissen Risikos. Diese Entscheidungen betreffen sowohl Kapitalverwendung als auch Kapitalherkunft. Die Rückge-

³ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 3

⁴ Vgl. Perridon/Steiner, 2007, S. 12

winnung der eingesetzten Mittel einer Investitionsentscheidung ist weitestgehend ungewiss und risikobehaftet. Der Aufnahme von Fremdkapital steht das Verlangen nach Sicherheit einer zu hohen Verschuldung entgegen.

Durch Veränderungen in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen fand in den letzten Jahrzehnten ebenfalls ein Wandel im Finanzmanagement statt, Aufgaben und Stellung haben sich verschoben. Eine zunehmende Bedeutung des Finanzmanagements für Unternehmen und deren Organisation hat dabei verschiedene Ursachen, die sowohl die Umwelt als auch unternehmensinterne Bereiche tangieren können. Besonderen Einfluss haben dabei die Globalisierung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten und somit parallel auf den Finanzmärkten, die stetig steigende Anzahl an Finanzinnovationen und natürlich der technologische Fortschritt in der Kommunikations- und Informationsbranche. Im Mittelpunkt des betrieblichen Leistungsprozesses eines Unternehmens steht somit ein Konstrukt aus Kapitalbeschaffung (Finanzierung), Kapitalverwendung (Investition), Kapitalfreisetzung (Desinvestition) und Kapitalführung (Definanzierung). Diese vier Punkte werden sowohl von Finanzierungsentscheidungen als auch von Investitionsentscheidungen geprägt. Die ständige Überwachung des zeitlichen und betragsmäßigen Auseinanderdriftens von Ein- und Auszahlungen sowie die daraus entstehenden Finanzierungslücken müssen kompensiert werden. Das Finanzmanagement hat dabei mehrere Entscheidungen zu treffen. ⁵

⁵ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 14

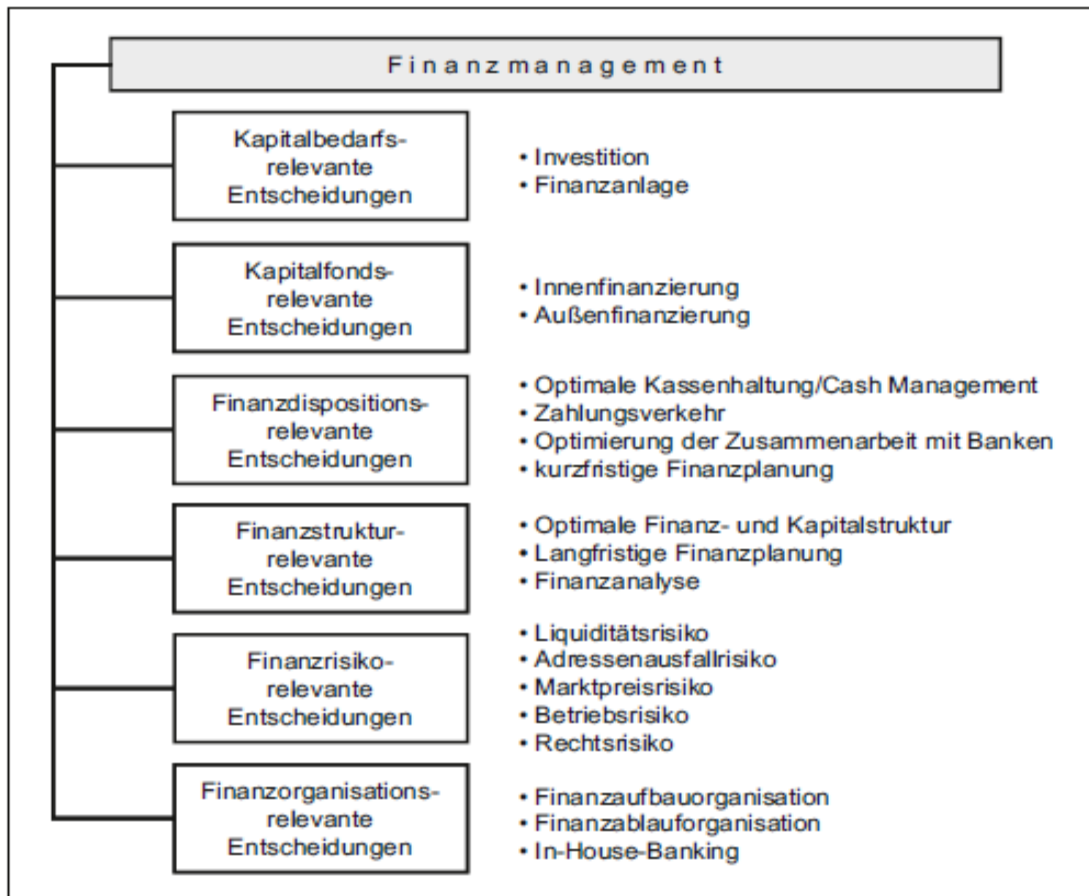


Abbildung 2: Funktionen des Finanzmanagements⁶

Kapitalbedarfsrelevante Entscheidungen führen dabei zu einer Kapitalbindung bzw. Kapitalfreisetzung, also einer Investition oder Kapitalanlage. Verantwortliche Personen sollten demnach bei der Planung von Sach- und Personalinvestitionen beteiligt werden, um den Kapitalbedarf zu beurteilen und ausreichend Mittel durch Innen- und/oder Außenfinanzierung bereitstellen zu können. Ein Investitionsplan dient der Kontrolle und Überwachung der Investitionen und Desinvestitionen.

Eng verbunden mit den kapitalbedarfsrelevanten Entscheidungen sind die kapitalfondsrelevanten Entscheidungen. Zur Realisierung eines betrieblichen Leistungsprozesses benötigt ein Unternehmen Kapital, welches extern übertragen oder intern im Unternehmen gebildet werden kann. Die Leistungserstellung ist demzufolge unmittelbar mit dem finanziellen Bereich verknüpft, welcher die Bereitstellung, Ausstattung und Zusammensetzung des Betriebs mit Eigen- und Fremdkapital umfasst. Bilanziell betrachtet stellt die Finanzierung die Summe aller mit Kapital verbundenen Entscheidungen dar. Die Kapitalbeschaffung

⁶ Vgl. Präscher/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 14

kann sowohl in monetärer als auch in naturaler Form erfolgen. Die jeweiligen Entscheidungen spiegeln sich auf der Passivseite der Bilanz wieder.

Finanzdispositionsrelevante Entscheidungen befassen sich mit dem inländischen und ausländischen Zahlungsverkehr, der Geldplanung und der kurzfristigen Finanzplanung in einem Unternehmen. Der Planungszeitraum liegt dabei bei maximal einem Jahr. Wenn der Leistungsumfang von Cash-Management-Systemen optimal an die Leistungsanforderungen der Finanzdisposition im Unternehmen angepasst ist, können diese Funktionen optimal gelöst werden. Die Ziele, die ein Cash-Management-System erfüllen soll, sind dabei von besonderer Bedeutung. Oberstes Ziel ist die Aufrechterhaltung der ständigen Zahlungsfähigkeit durch die Realisierung einer Liquiditätsplanung. Ein effizienter Einsatz der Liquiditätsplanung und -kontrolle, der Liquiditätsdisposition sowie des täglichen Liquiditätsstatus sind unabdingbar. Die Sicherstellung der aktuellen Liquidität, d.h. ein Gleichgewicht aus Ein- und Auszahlungen, lässt sich als Geld- bzw. Zahlungsmittelplanung charakterisieren. Eine Missachtung dieser Zahlungsfähigkeit kann für das Unternehmen existenzielle Probleme darstellen, welche über eine Illiquidität bis hin zu einer Insolvenz führen können. Wenn diese Gefahr besteht, sollten im Rahmen des Liquiditäts- und Finanzmanagements Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Die optimale Zusammenarbeit mit Geldgebern, z.B. Banken, ist von besonderer Bedeutung.

Die langfristige Finanzplanung kann mit Hilfe von Finanzstrukturelevanten Entscheidungen gesteuert werden. Diese Entscheidungen umfassen einen ökonomischen Zeitraum, in dem noch wirtschaftlich sinnvolle Aussagen getroffen werden können, welcher nach Auswertung von Unternehmensumfragen maximal 5 Jahre beträgt. Informationen über diesen Zeitraum hinaus werden in der Regel als sehr vage betrachtet. Die Abstimmung der Investitionsplanung mit der Finanzplanung ist in diesem Zeitraum besonders wichtig. In einem festgelegten Zeitraum kann unter Verwendung von Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung eine unternehmenszielgerichtete Abstimmung des Kapitalbedarfs und Kapitalfonds erfolgen. Die Entwicklung von Strategien ist bei der langfristigen Planung, zur Erreichung der gesteckten Ziele, vonnöten. Diese Strategien können die Finanzstruktur, die Gewinnverwendung und die Rückstellungen betreffen.

Bei der langfristigen Finanzplanung lassen sich drei Hauptaufgaben charakterisieren. Für das Anlage- und Umlaufvermögen muss das Kapitalfonds-Soll, demzufolge der Gesamtkapitalbedarf, ermittelt werden. Des Weiteren hat eine Planung des Kapitalfonds zu erfolgen. Der Innenfinanzierungsanteil und somit die Kapitalbindung im Unternehmen muss

definiert werden. Die Bestimmung des Außenfinanzierungsbedarfs ermöglicht eine Vor- und Endabstimmung des Kapitalfonds-Ist mit dem Kapitalfonds-Soll.

Der Vorstand ist in gewisser Weise verpflichtet, ein adäquates Risikomanagement und ein internes Überwachungssystem anzuwenden. Diese Pflicht ist im § 91 Absatz 2 Aktiengesetz niedergeschrieben: „(...) der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Diese den Fortbestand gefährdenden Entwicklungen sind z.B. der Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften, risikoreiche Geschäfte, die sich vor allem auf die Vermögenslage des Unternehmens auswirken können. Das Liquiditätsrisiko kann mit dem allgemeinen Finanzierungsrisiko oder der unzureichenden Liquidität am Markt umschrieben werden. Das oberste Ziel des Finanzmanagements ist die Erhaltung der Liquidität. Ist diese nicht mehr gegeben, d.h. ein Unternehmen kann seinen laufenden Auszahlungsverpflichtungen in einer Engpasssituation nicht mehr nachkommen, so steigt das allgemeine Finanzierungsrisiko und ebenfalls das Risiko einer unzureichenden Marktliquidität.

Kreditrisiko, Risiko bei Finanzderivaten und das Länderrisiko können unter dem Begriff Adressenausfallrisiko zusammengefasst werden. Es besteht die Gefahr des teilweisen oder kompletten Verlustes des Kapitals, auch eine Abnahme der Bonität einer Vertragspartei kann die Folge sein. Das Risiko bei Finanzderivaten bezieht sich auf die aktuellen Marktwerte und eine evtl. Wiedereindeckung. Wie der Begriff Länderrisiko bereits sagt, geht es um grenzüberschreitende Kapitaldienste. Wirtschaftliche, rechtliche und politische Schwankungen des ausländischen Staates sind für dieses Risiko verantwortlich.⁷

Die ständigen Zinsänderungen, ein evtl. Kurs- und Preisrisiko werden auch Marktpreisrisiko genannt, es bezieht sich demzufolge auf die Veränderung einzelner Parameter am Markt. Auch Aktienkurse oder Rohstoffpreise fallen in diese Sparte. Zinsänderungen können sowohl Finanzierungen als auch Anlagen betreffen, die entweder mit einem festen oder variablen Zinssatz vereinbart wurden. Kurse ändern sich mit zyklischen Schwankungen am Kapitalmarkt. Viele Unternehmen verfolgen eine internationale Ausrichtung ihrer Geschäfte und müssen das daraus resultierende Währungsrisiko beachten.⁸

Der Begriff Betriebsrisiko beschreibt alle auftretenden Risiken, die mit dem Inneren des Unternehmens und den tätigen Personen verbunden sind. Dazu zählen Probleme mit dem

⁷ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/adressenausfallrisiko/adressenausfallrisiko.htm>

⁸ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marktpreisrisiko/marktpreisrisiko.htm>

Personal, mit der EDV-Anlage und der allgemeinen Organisation. Schlecht ausgestattete Informationssysteme im Hard- und Softwarebereich bis hin zu einer unzureichenden Datensicherung und -verwaltung können ein erhebliches Risiko darstellen.⁹

Das Rechtsrisiko, wie der Name bereits besagt, ist sehr eng mit dem Gesetz verbunden. Sind Verträge rechtens? Haftet mein Unternehmen für evtl. Schäden?

Die zahlreichen im Finanzmanagement vorhandenen Risiken machen ein adäquates Risikomanagement basierend auf den Zielen unabdingbar. Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung sind die Grundbausteine für ein umfassendes Risikocontrolling.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die im Finanzbereich auftretenden Risiken.

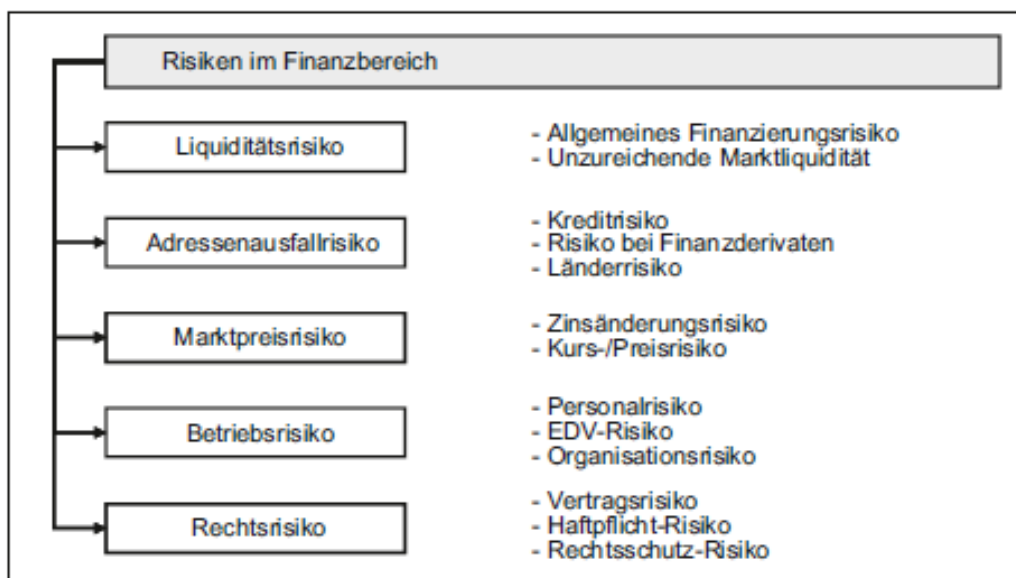


Abbildung 3: Risiken des Finanzmanagements¹⁰

Die Aufbau- und Ablauforganisation des Finanzbereiches werden von den Entscheidungen der Finanzorganisation betroffen. Diese Entscheidungen werden finanzorganisationsrelevante Entscheidungen genannt. Unternehmensgröße, die Rechtsform, die Branche und gewisse räumliche Gegebenheiten führen zu Diversifikationen in der Praxis. Eine Funktionstrennung zwischen den verschiedenen Bereichen der Finanzwirtschaft ist auf Grund der gesetzlichen Vorgaben aus HGB und AktG zu gewährleisten.¹¹

⁹ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 22

¹⁰ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 21

¹¹ Vgl. Scharpf 2000, S. 278 ff.

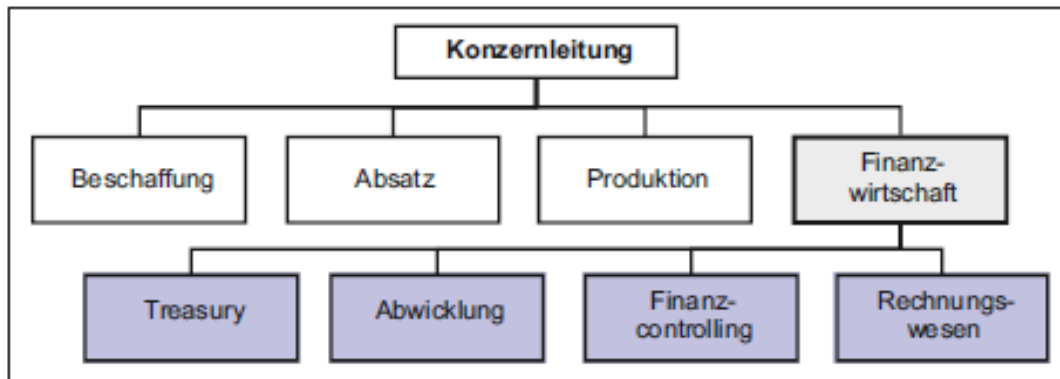


Abbildung 4: Beispiel einer Finanzaufbauorganisation¹²

Die wichtigen finanzdispositionsrelevanten Entscheidungen werden im Treasury getroffen. Dabei ist es wichtig, den Kapitalbedarf und den Kapitalfonds richtig einzuschätzen und das entstehende Risiko kritisch zu bewerten. Bei KMUs ist eine Arbeitsteilung zwischen Finanzvorstand, Treasurer und Controller oftmals kaum möglich, was dazu führt, dass Aufgabenbereiche zusammengelegt werden. Der Finanzvorstand übernimmt die Aufgaben des Treasurers und die Bereiche der Abwicklung und des Controllings werden in der Abteilung Rechnungswesen zusammengeführt.

Die optimale Gestaltung interner EDV-gesteuerter Prozesse unter Berücksichtigung der ausgegeben Ziele an Sicherheit und Effizienz, ist für Entscheidungen zur Finanzablauforganisation entscheidend. Dabei sind ebenfalls Interdependenzen zu weiteren Managementbereichen des Unternehmens zu berücksichtigen. Eine regelmäßige Kontrolle der eingesetzten Hardware ist auf Grund der sich ändernden Aufgaben des Finanzmanagements unabdingbar. Nur so können die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen zeitnah und ausreichend über alle relevanten Informationen unterrichtet werden.

Eine unzureichende Deckung des Kapitalbedarfs im Unternehmen führt zu einem Engpass im Rahmen der Finanzierung. Die gesamten liquiden Mittel, die ein Unternehmen benötigt, um seine Investitionen zu stemmen und den Bedarf an Betriebsmitteln zu decken, werden als Kapitalbedarf bezeichnet. Die Komplexität der wirtschaftlichen Prozesse in einem Unternehmen und die damit verbundenen Beziehungen zu Partnern, sowohl im Hinblick auf Beschaffungswege als auch auf Absatzwege, bringen eine gewisse Schwierigkeit mit sich. Die Zahlungsströme können zeitlich aber auch numerisch auseinander fallen. Es entstehen Perioden mit höheren Auszahlungen und Perioden mit höheren Einzahlungen. In den Perioden mit einer kumuliert höheren Summe an Auszahlungen entsteht

¹² Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 23

ein erhöhter Kapitalbedarf. Es ist Aufgabe des Finanzmanagements diesen zu bedienen. Die Beschaffung und Tilgung von Kapital nehmen ebenfalls Einfluss auf die finanziellen Mittel der Unternehmung. Die finanzwirtschaftliche Führung muss somit eine optimale Abstimmung zwischen Kapitalbedarf und Kapitalfonds finden und eine passende Strategie entwickeln.

Es stellt sich die Frage, welche Finanzierungsform für das Unternehmen die Richtige ist. Dazu müssen gewisse Vorüberlegungen getroffen werden und bestimmte Kriterien berücksichtigt werden. Zum einen muss das benötigte Kapital zeitlich und betragsmäßig verfügbar sein. Für die finanzielle Führung des Unternehmens ist es von großer Bedeutung, wie lange das aufgebrauchte Kapital für betriebliche Zwecke in der Unternehmung weilt und wie hoch der benötigte Betrag an finanziellen Mitteln ist. Grundsätzlich ist Eigenkapital eher langfristig im Unternehmen gebunden, während Fremdkapital vorwiegend kurz- und mittelfristig arbeitet, in Ausnahmefällen aber auch langfristig gebunden sein kann. Normalerweise gilt, dass Anlagevermögen durch langfristiges Kapital, sowohl Eigen- als auch Fremdkapital, zu finanzieren ist. Das Aktiva ist demzufolge ausschlaggebend, wie viel langfristiges Kapital erforderlich ist. Die Beschränktheit des freien Kapitalmarkts stellt jedoch eine Schwierigkeit dar, neues Eigenkapital zu beschaffen. Eine eingeschränkte Bonität bei den Banken erschwert zudem die Aufnahme von langfristigem Fremdkapital.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Rahmen einer Finanzierung ist die Liquidität, welche es weites gehend zu schonen gilt. Eine Finanzierung aus Eigenkapital ist einer aus Fremdkapital vorzuziehen. Eine Aufnahme von Fremdkapital ist immer mit Zins- und Tilgungsleistungen verbunden und belastet dem entsprechend die Liquidität. Durch neuere Zahlungsmethoden, wie beispielsweise das Leasing, wird die Investition über mehrere Zahlungsperioden verteilt und gleichzeitig die Kreditlinie geschont.

Das schwindende Mitspracherecht bei einer höheren Anzahl der Kapitalgeber und einen daraus folgenden höheren Anteil an Fremdkapital stellt für die Unternehmensführung eine große Schwierigkeit in Bezug auf die Führung des Unternehmens dar. Die Unabhängigkeit der Unternehmensspitze sinkt und die Wege, um eine Entscheidung endgültig zu treffen, werden immer länger und komplizierter. Für klein- und mittelständige Unternehmen ist es ratsam, die Anzahl der Kapitalgeber und damit den Verschuldungsgrad gering zu halten und somit das Mitspracherecht von weiteren Kapitalgebern zu verringern.

Die Finanzierungsform ist selbstverständlich von großer Bedeutung. Je nach Finanzierung und der ausgewählten Art entstehen unterschiedlich hohe Kosten, die die finanzielle Führung zu bewältigen hat. Im Folgenden werde ich genauer auf die verschiedenen Finanzierungsformen eingehen.

In diesem Zusammenhang ist auch der Verschuldungsgrad, das Verhältnis zwischen eingesetzten Eigen- und Fremdkapital, ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Finanzierungsform. Dabei schließen rechtliche Verordnungen, die eine bestimmte Eigenkapitalquote fordern, einen zu hohen Verschuldungsgrad von vornherein aus. Des Weiteren ist die Rentabilität ein wichtiger Baustein bei einer Finanzierung. Die Eigenkapitalrentabilität stellt das Verhältnis zwischen dem Gewinn und dem eingesetzten Eigenkapital dar. Die Gesamtkapitalrentabilität weist das Verhältnis zwischen dem Gewinn der Abrechnungsperiode zum eingesetzten Gesamtkapital aus.

Die klassische Einteilung der Finanzierungsformen kann fünf Kategorien klassifizieren.

- nach der Rechtsstellung
- nach der Mittelherkunft
- nach der Fristigkeit des Kapitals
- nach der Entsprechung von finanzieller Ausstattung und Finanzbedarf
- nach dem Finanzierungsanlass¹³

Bei der ersten Unterscheidungsmöglichkeit, nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber, wird zwischen einer Eigenfinanzierung und einer Fremdfinanzierung unterschieden. Eigenkapital kann zum einen durch Einlagen der Unternehmer dem Betrieb zugeführt werden oder durch Gewinnthesaurierung, die Einbehaltung von Gewinnen, im Unternehmen gebildet werden. Als Fremdfinanzierung wird die Zuführung von Kapital durch Unternehmensaußenstehende verstanden. Für diesen Weg stehen verschiedene Formen zur Verfügung, die Bildung von Rückstellungen oder die Aufnahme eines Kredites sind Beispiele dafür.

Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 25 Vgl. Dettmer/Hausmann, 1998, S. 120

¹³ Vgl. Stiefl, 2008, Seite 25

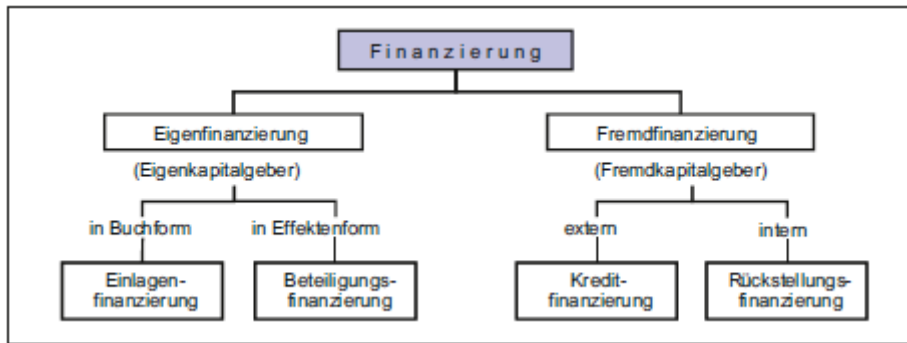


Abbildung 5: Einteilung der Finanzierung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber¹⁴

Des Weiteren existieren eine Reihe von Unterschieden zwischen Eigen- und Fremdkapital. Die nachfolgende Abbildung soll diese dokumentieren.

Kriterium	Eigenkapital	Fremdkapital
Haftung	mindestens in Höhe der Einlage	keine (grundsätzlich)
laufende Erträge	voller Anteil an Gewinn und Verlust	fester Zinsanspruch
Unternehmensleitung	geschäftsführend	kein Mitspracherecht
Dauer der Kapitalüberlassung	unbefristet	feste Laufzeit
Finanzielle Kapazität	durch private Vermögenslage der Unternehmer beschränkt	abhängig von Sicherheiten

Abbildung 6: Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital¹⁵

Teilweise sind die Aussagen in der Tabelle jedoch zu relativieren. Im Falle einer Insolvenz kann es passieren, dass ohne entsprechende Vorkehrungen das im Unternehmen gebundene Fremdkapital gefährdet ist und evtl. mit in die Insolvenz eingeht. Auch wenn Fremdkapitalgeber normalerweise kein Mitspracherecht besitzen, steigt jedoch mit der Höhe der Verschuldung auch die Einflussnahme der Geldgeber, wie z.B. von Banken.

Die Unterscheidung nach der Mittelherkunft lässt die Finanzierung in eine Außen- und Innenfinanzierung unterteilen. Eine Zuführung finanzieller Mittel durch externe Quellen des Unternehmens wird als Außenfinanzierung definiert. Als Beispiel sind Beteiligungen, Kredite oder Subventionen zu nennen. Wenn finanzielle Mittel über den Umsatz zugeführt

¹⁴ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 25

¹⁵ Vgl. Dettmer/Hausmann, 1998, S. 120

werden, wird von einer Innenfinanzierung gesprochen. Es werden die Selbstfinanzierung, die Finanzierung aus Rückstellungen und die Finanzierung über verdiente Abschreibungen unterschieden. Auch die Vermögensumschichtung ist in diesem Zusammenhang zu nennen.¹⁶

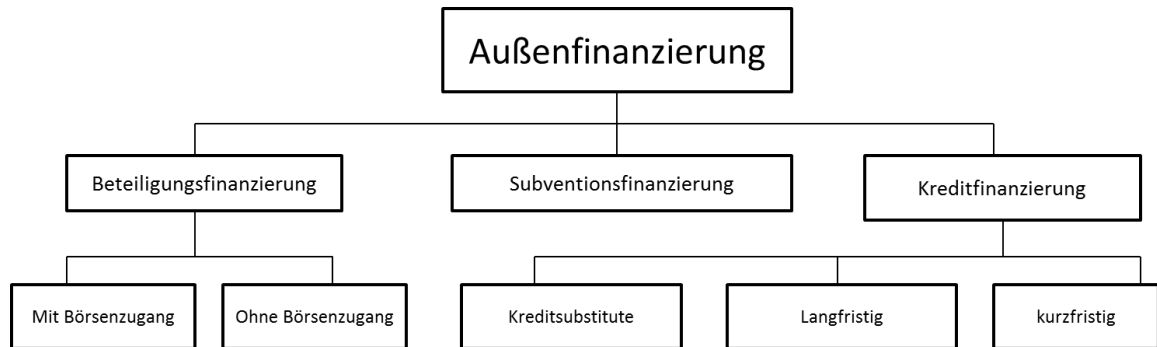


Abbildung 7: Gliederung der Außenfinanzierung¹⁷

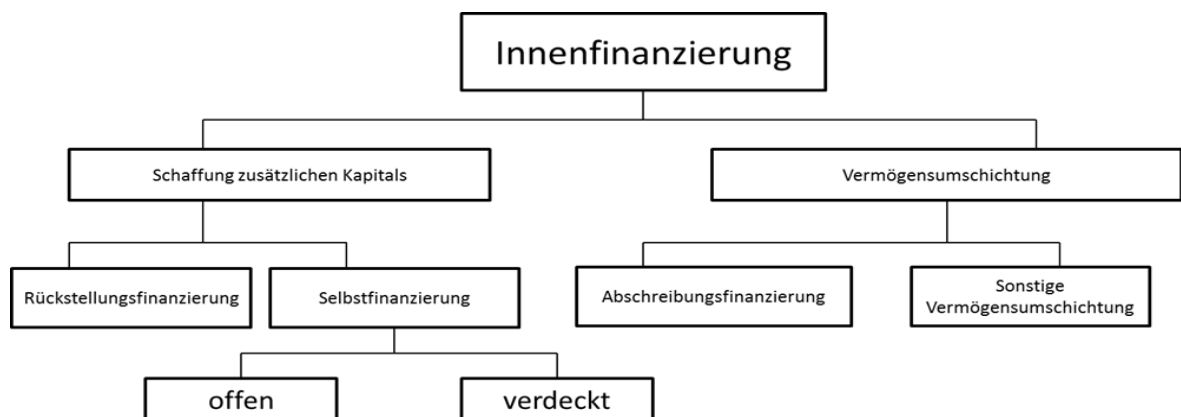


Abbildung 8: Gliederung der Außenfinanzierung¹⁸

In der Literatur liegt der Schwerpunkt entweder in einer Gliederung nach der Art der Mittelherkunft oder nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Fristigkeit des Kapitals, wobei zwischen einer unbefristeten Kapitalüberlassung und einer befristeten Kapitalüberlassung unterschieden wird. Bei der unbefristeten Kapitalüberlassung handelt es sich üblicherweise um Eigenkapital und bei der befristeten Überlassung steht das Fremdkapital im Vordergrund, welches kurz-, mittel- und langfristig zur Verfügung gestellt werden kann. Literarisch wird die Fristigkeit sowohl

¹⁶ Vgl. <http://www.welt-der-bwl.de/Innenfinanzierung>

¹⁷ Vgl. Stiefl, 2008, S. 27

¹⁸ Vgl. Stiefl, 2008, S. 27

in einer „engen“ als auch in einer „weiten“ Fassung dargestellt. Die enge kurzfristige Sicht beträgt bis zu 90 Tage, zum Beispiel bei einem Handelswechsel, die weite kurzfristige Sicht kann bis zu 360 Tage betragen, ein Beispiel wäre der Kontokorrentkredit. Bei der Mittelfristigkeit wird als eng eine Laufzeit zwischen 90 Tagen und 4 Jahren bezeichnet, zum Beispiel im Anlagenbau. Als weite Mittelfristigkeit wird der Zeitraum zwischen 360 Tagen und 5 Jahren gesehen, das Darlehen wäre hierfür ein Beispiel. Auf diese Zeiträume, demzufolge ab 4 Jahren bei der engen Sicht und ab 5 Jahren bei der weiten Sicht, folgt die Langfristigkeit.¹⁹

2.1.2 Liquiditätsmanagement

Der Hauptinsolvenzgrund eines Unternehmens ist nach wie vor ein Mangel an Liquidität. Das Cash- und Liquiditätsmanagement ist von enormer Bedeutung, um diesen Grund erst gar nicht entstehen zu lassen. Die Sicherung von Liquidität und das frühzeitige Erkennen von Gefahren, die zu einer Zahlungsunfähigkeit führen können, sind Hauptaufgaben dieses Bereichs.

Das Cash Management oder Liquiditätsmanagement bezeichnet in der Betriebswirtschaft einen Begriff im Finanzmanagement. Damit verbunden sind alle Maßnahmen der kurzfristigen Finanzdisposition in einem Unternehmen. Inhalt sind alle Aufgaben und Maßnahmen, die zur Sicherung der Liquidität und zur Erreichung höchster Effizienz im Zahlungsverkehr durchgeführt werden. Das Cash Management geht dabei über eine reine Finanzverwaltung hinaus, da eine aktive und zielorientierte Steuerung der Liquidität vorgenommen wird, mit dem Ziel der Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Das Liquiditätsmanagement ist als Teilbereich des Finanzmanagements in der Regel im Bereich der Treasury angesiedelt. Die Durchführung des Cash Managements kann entweder direkt über die Konzernobergesellschaft oder über eine konzerneigene Finanzierungsgesellschaft im In- oder Ausland erfolgen. Eine weitere Zielsetzung ist die Erreichung einer definierten Rentabilität der eingesetzten Mittel. Dies bedeutet die Maximierung des Zinsertrages für Überschüsse sowie die Minimierung der Transaktionskosten. Die Beachtung der mit dem Cash Management verbundenen Risiken ist des Weiteren notwendig. Im Rahmen eines Risikomanagementsystems sollten Richtlinien für die Nutzung von Kreditinstituten, Finanzinstrumenten und Märkten festgelegt werden. Abgeleitet von der Hauptaufgabe der Liquiditätsdisposition gehört es zu den Aufgaben des Cash Managements, für eine optimale Anbindung von Banknoten zu sorgen. Ein Un-

¹⁹ Vgl. Stiefl, 2008, S.29

ternehmen beispielsweise, welches im Euro-Raum mehrere Niederlassungen mit eigenen Banknoten unterhält, muss für eine optimale Liquidität sicherstellen, dass die verfügbare Liquidität dieser Konten auf einem zentralen Konto konzentriert wird, beziehungsweise Liquiditätsunterdeckungen auf diesen Konten ausgeglichen werden. Das Cash Management bedient sich dabei meist des so genannten „Zero Balancing“, einem Kontoausgleichsverfahren, das Banken für diesen Zweck anbieten. Bezogen auf das internationale Cash Management werden vier zentrale Aufgabengebiete unterschieden: Liquiditätsplanung, Disposition der liquiden Mittel, Gestaltung der Zahlungsströme und Währungsrisikomanagement.²⁰

Der Begriff „Liquidität“ steht in einem engen Zusammenhang mit dem Wort „Risiko“, welches wir mit einer Wagnis oder einer Gefahr assoziieren. Mit Hilfe einer gezielten Unternehmensführung gilt es, die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit zu minimieren, gleichzeitig eine jederzeitige Versorgung mit Liquidität zu gewährleisten und somit die Insolvenz des Unternehmens zu verhindern. Bleiben in einem Unternehmen über einen gewissen Zeitraum Gewinne oder eine angestrebte Rentabilität aus, ist es trotzdem möglich, dass dieses Unternehmen überlebt. Fehlt es jedoch an der nötigen Liquidität, um den täglichen Zahlungsströmen Folge zu leisten, kann ein Unternehmen nicht überleben. Somit ist eine kurz- und mittelfristige Planung unabdingbar.

Die Liquiditätsplanung bezeichnet die Erfassung und Saldierung aller Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge für einen bestimmten Zeitraum. Das Ziel ist es, einen Überblick über die Liquiditätssituation zu bekommen und demzufolge evtl. Überschüsse oder Fehlbeträge zu erkennen. Die Erstellung eines täglichen Liquiditätsstatus auf Basis der Kontostände und Daten aus der Finanzbuchhaltung lässt die momentane Zahlungsfähigkeit feststellen. Parallel wird durch die Aufstellung von Finanzplänen eine zukunftsorientierte Liquiditätsplanung mit einem kurz- bis mittelfristigen Planungshorizont durchgeführt. Logischerweise wird die Planungssicherheit bei einem zunehmenden Zeitraum immer ungewisser. Erkenntnisse, welche diese Planung dem Unternehmen liefert, bilden die Grundlage für jegliche Entscheidungen des Cash Managements. Je nach Größe und Geschäft fallen diese Planungen in unterschiedlichen Ausmaßen an.

Die Basisdarstellung einer solchen Planung besteht aus den Bereichen der laufenden Geschäftstätigkeit, der Finanzierungstätigkeit und der Investitionstätigkeit. Diese Unterscheidung ist auch bei detaillierteren Darstellungen wiederzufinden.

²⁰ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/cash-management/cash-management.htm>

Einnahmen
Einnahmen im Leistungsbereich
Einnahmen im Finanzbereich
Transferzahlungen
Einnahmen im Investitionsbereich
Summe Einnahmen
Ausgaben
Ausgaben im Leistungsbereich
Ausgaben im Finanzbereich
Transferzahlungen
Ausgaben für Investitionen
Summe Ausgaben
Saldo
Endbestand

Abbildung 9: Basisdarstellung der Ein- und Ausgaben²¹

Meist wird diese Darstellung nach Monaten oder Quartalen aufgeteilt, um eine detaillierte Übersicht zu erlangen. Unternehmen bedienen sich hierbei einfacher Tabellenkalkulation und stellen die benötigten Informationen übersichtlich bereit. Die Zahlen können monatlich ersetzt werden und Liquiditätsengpässe werden frühzeitig erkennbar.

Oft wird sich die Frage gestellt, wie Liquidität bzw. Cash entstehen kann oder wo sie hingegangen ist. Zunächst kann auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung Liquidität geschaffen bzw. verloren werden. Die GuV gibt Auskunft über den periodischen Gewinn und Verlust eines Unternehmens. Ausgehend vom EBIT, dem Betriebsergebnis, werden nun nicht operative Ergebniseinflüsse abgezogen oder dazugerechnet. Beispiele hierfür wären

²¹ Vgl. Heesen, 2011, S. 30

Kosten für Sanierung oder Zinsaufwendungen und Zinserträge. Das Resultat ist das Ergebnis vor Steuern. Steuern sind wiederum eine Auszahlung und vermindern unsere Liquiditätssumme, es ergibt sich ein Jahresüberschuss oder ggf. ein Jahresfehlbetrag. Auf diesen Betrag können nun aber die Abschreibungen wieder addiert werden, da diese auszahlungsunwirksam sind und es entsteht ein Einzahlungsüberschuss oder auch Cash Flow genannt. Der Abschreibungswert hat demzufolge das Unternehmen nicht verlassen und steht weiterhin zur Verfügung. So ähnlich ist es im Fall der Rückstellungen. Werden diese aufgelöst entsteht ebenfalls keine Einzahlung. Es erfolgt lediglich eine Umbuchung auf ein anderes Konto. Sie müssen aus der Liquiditätsrechnung herausgerechnet werden. Des Weiteren kann Liquidität aus dem Working Capital, aus sonstigem Unternehmensvermögen, aus der Investitionspolitik und aus Kapitalmaßnahmen entstehen.

Wie bereits einleitend erwähnt, werden im Bereich des Cash Management vier zentrale Aufgabengebiete definiert. Diese wären die Liquiditätsplanung, die Liquiditätsdisposition, die Gestaltung der Zahlungsströme und das Währungsrisikomanagement.

Die Liquiditätsplanung ist die Prognose der zukünftigen Ein- und Auszahlungen über einen bestimmten Zeitraum, wodurch ein Überblick über die Zahlungssituation des Unternehmens entsteht. Der Planungshorizont reicht bis zu einem Jahr. Um die momentane Zahlungskraft zu bestimmen, wird ein täglicher Liquiditätsstatus für einen Zeitraum von einer Woche oder einem Monat erstellt. Es wird bei der kurzfristigen Liquiditätsplanung auch von einer rollierenden Planung gesprochen.²² Es erfolgt ein täglicher bzw. wöchentlicher Abgleich zwischen den geplanten und den tatsächlichen Zahlungsströmen. Die nachfolgende Planung wird auf Grundlage dieses Ergebnisses angepasst. Um die Opportunitätskosten für die Erfüllung dieser Aufgabe so minimal wie möglich zu halten, ist eine detaillierte Aufstellung der zukünftigen Ein- und Auszahlungen, der taggenauen Zahlungsströme und natürlich deren vollständige und betragsgenaue Erfassung notwendig. Auszahlungsströme sind im Gegensatz zu den Einzahlungsströmen leichter zu prognostizieren, da sie direkt vom Unternehmen ausgehen. Einzahlungen besitzen mehrere Einflussfaktoren.

Die zweite Aufgabe, die Disposition der liquiden Mittel, ist die zentrale Aufgabe des Cash Management. Die Deckung von Liquiditätsdefiziten und die Anlage von Liquiditätsüberschüssen sind Kern dieser. Eine angemessene Reaktion auf planbare aber auch auf nicht vorhersehbare Schwankungen der Liquidität ist von enormer Wichtigkeit. Die wachsende

²² Vgl. <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/108668.html>

Komplexität und die Internationalität des Finanzwesens aber auch die Folge außergewöhnlicher Ereignisse und Unsicherheiten in der Finanzwelt können Gründe für unvorhersehbare Schwankungen sein. Die Steuerung der Kassenbestände ist eine Hauptaufgabe der Liquiditätsdisposition. Der tägliche Finanzstatus ist ausschlaggebend, wie ein Liquiditätsdefizit gedeckt und ein Liquiditätsüberschuss gewinnbringend angelegt wird. Ziel ist es, einen optimalen Kassenbestand zu bestimmen. Für größere und international tätige Unternehmen ist der konzerninterne Liquiditätsaustausch von Bedeutung. Hierbei findet ein Transfer zwischen den Konzerngesellschaften, auch ein Austausch mit oder über die Zentrale ist möglich. Wichtige Ausgleichsinstrumente sind das Cash-Pooling mit dem Zerobalancing und das Clearing. Die zentrale Steuerung und Verwaltung liquider Mittel sind Aufgabe des Pooling. Alle Kassenbestände, die für den Zahlungsverkehr nicht benötigt werden und somit als reine Liquiditätsreserve gehalten werden, werden auf ein Zielkonto übertragen. Alle Konten werden auf „Null“ gesetzt und nur dieses Konto weist eine Über- oder Unterdeckung auf. Beim Zerobalancing werden die Salden der Bankkonten automatisch miteinander ausgeglichen. Somit wird eine optimale Gelddisposition auf einem zentralen Bankkonto erreicht und freie liquide Mittel werden bestmöglich angelegt bzw. eine Liquiditätsunterdeckung durch Tages- oder Termingeschäfte ausgeglichen.²³ Das Währungs-Clearing ist hauptsächlich für den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr interessant. Es findet eine Verrechnung der konzerninternen Nettoforderungen und der Nettoverbindlichkeiten statt. Resultat sind verminderte Transaktionskosten und geringere Kosten für die Liquiditätshaltung. Des Weiteren senkt das Clearing die Risiken von Zeitverzögerungen, Wechselkursrisiken, zu hohen Transferkosten und staatlichen Beschränkungen, die bei grenzüberschreitenden Transaktionen entstehen können. Üblicherweise werden entsprechende Überschüsse am Geldmarkt angelegt und Fehlbeträge durch die Beschaffung zusätzlicher Liquidität ausgeglichen.

Jetzt ist die Frage, wie ein Unternehmen zusätzliche Liquidität erhält bzw. was mit überschüssiger Liquidität geschieht. Die Beschaffung von liquiden Mitteln hängt von mehreren Bestimmungsfaktoren ab. Zum einen muss die benötigte Menge am Geldmarkt verfügbar sein, die Laufzeit ist für ein Unternehmen von enormer Bedeutung, um die zukünftige Finanzlage zu planen, Zinsen beeinflussen die entstehenden Kosten für die Kapitalaufnahme aber auch Wechselkursrisiken und die Betragshöhe sind Faktoren, die Einfluss auf die Beschaffung haben. Den Kontokorrentkredit gewähren Banken bei der Überziehung des Unternehmenskontos, welcher meist mit hohen Zinsen verbunden ist aber dem Unternehmen eine gewisse Flexibilität bietet. Der Lombardkredit wird gegen die Stellung von

²³ Vgl. <http://www.iww.de/pistb/archiv/konzernfinanzierung-cash-pooling-als-instrument-der-konzernfinanzierung--teil-1-f41669>

Kreditsicherheiten in Form von Verpfändung von Wertpapieren, Bankguthaben oder beweglichen Sachen gewährt.²⁴ Diese Sachen müssen marktgängig, einfach zu bewerten und wertbeständig sein. Auch das Factoring ist eine Möglichkeit. Hierbei werden kurzfristige Forderungen aus Dienstleistungen an eine Factoring-Gesellschaft veräußert. Die Aufnahme eines kurzfristigen Kredits am Geldmarkt zu marktüblichen Konditionen ist ebenfalls denkbar, jedoch gilt, je eher Engpässe in der Liquidität eines Unternehmens erkannt werden, desto besser und sinnvoller kann der Cash Manager reagieren und Finanzierungsalternativen vergleichen.

Wird am Tagesende ein Überschuss an liquiden Mitteln erzielt, hat der Treasurer zu aller erst zu prüfen, ob eine Rückzahlung von kurzfristig aufgenommen Krediten erfolgen kann. Dies ist in erster Linie sehr sinnvoll, da die anfallenden Zinsen für den Kredit deutlich höher sind, als die Rendite für die kurzfristige Anlage am Geldmarkt. Entscheidet sich der Cash Manager letztendlich für die Geldanlage, da alle kurzfristigen Kredite gedeckt sind, gilt es verschiedene Punkte zu beachten. Bei jeder Anlage steht die zu erzielende Rendite im Mittelpunkt. Der Liquiditätsverantwortliche möchte für seinen Überschuss das Maximum an Liquidität generieren. Einzelne Anlageformen werden miteinander verglichen und von den erwarteten Bruttorenditen die jeweiligen Transaktions- und Informationskosten abgezogen. Die Sicherheit des Schuldners, dem der Überschuss zur Verfügung gestellt wird, wird anhand dessen Bonität gemessen. Des Weiteren muss ein Zinsänderungsrisiko vermieden werden, weshalb für die kurzfristige Geldanlage nur Geschäfte mit einer festen Verzinsung in Frage kommen. Eine Möglichkeit der Anlage ist z.B. ein Tagesgeldkonto, bei dem das Geld täglich verfügbar ist, Zinsen meist monatlich gutgeschrieben werden und somit für einen Zinseffekt sorgen.²⁵ Das Termingeld oder auch Festgeld genannt, ist für diejenigen von Bedeutung, die ihr Geld einen oder mehrere Monate „parken“ wollen. Das Geld ist zwar nicht täglich verfügbar, dafür ist ein deutlich besserer Zinssatz als beim Tagesgeld zu erwarten. Es existieren Termingelder mit einer festen Laufzeit, üblicherweise maximal 12 Monate, und Termingelder mit einer bestimmten Kündigungsfrist. Werden diese Termingelder bei ausländischen Kreditinstituten angelegt, werden diese über den Eurogeldmarkt gehandelt. Weitere Optionen sind Geldmarktpapiere (Commercial Paper), Geldmarktfonds (Money Market Fonds) und festverzinsliche Kapitalmarktpapiere mit kurzen Restlaufzeiten.

Eine weitere Aufgabe, die ein Cash Manager bei der Liquiditätsdisposition zu beachten hat, ist die Gestaltung der Zahlungsströme mit Blick auf Betrag und Termin, welche sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern erfolgen können. Ein- und Auszahlungen müssen überwacht werden, die Anzahl und das Volumen für grenzüberschrei-

²⁴ Vgl. <http://www.welt-der-bwl.de/Lombardkredit>

²⁵ Vgl. <http://srbg.de/moeglichkeiten-fuer-kurzfristige-geldanlage.html>

tende Transaktionen möglichst gering gehalten werden und die sinnvollsten Zahlungsmethoden ausgewählt werden. Vor allem im internationalen Zahlungsverkehr ist hier ein erhebliches Einsparungspotential zu erkennen. Möglichkeiten für die Zahlung sind die klassische Überweisung, die Lastschrift und der Scheck. Der Scheck dient dabei der Verzögerung bei Bezahlung. Die Begleichung der Schuld erfolgt zum Fälligkeitstermin, jedoch wird das Konto des Ausstellers erst nach Ablauf der Inkassozeit belastet. Bei einer Überweisung ist eine Verzögerung der Abbuchung nicht möglich. Oft werden gewisse Zahlungsfristen gewährt, welche unter Beachtung von Skonti und Boni auch ausgenutzt werden sollten.

Bei der dritten Aufgabe des Cash Management, der Liquiditätskontrolle, erfolgt ein Vergleich der bei der Liquiditätsplanung erstellten Daten und der aus der Liquiditätsdisposition erhaltenen Daten. Dieser Abgleich kann täglich, wöchentlich oder monatlich erfolgen, dabei werden die Plandaten mit den realisierten Istwerten verglichen. Entstehen bei diesen Vergleich Abweichungen, werden diese bei der jetzigen Liquiditätsplanung bzw. Liquiditätsdisposition bzgl. Betrag und Zeitpunkt angepasst. Ein mögliches Mittel ist die Ausreizung von Zahlungszielen anstatt der Inanspruchnahme von Skonti.²⁶ Für diese Abweichungsanalyse ist der Einsatz von spezieller Software von Vorteil. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Hauptziele des Cash Management.

<u>Hauptziele des Cash-Managements</u>
- Aufrechterhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit durch Realisierung einer Liquiditätsplanung
- Maximierung der Verfügbarkeit liquider Mittel zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Währung und zu akzeptablen Kosten
- Optimierung aller Ein- und Auszahlungsströme
- Reduzierung der Inanspruchnahme von Krediten und ihrer Zinskosten
- Verbesserung der Kreditkontrolle
- Minimum der Transaktionskosten und Bankgebühren
- Optimierung der Abwicklung des internen und externen Zahlungsverkehrs
- Minimierung der Steuerverbindlichkeiten

Abbildung 10: Hauptziele des Cash-Managements²⁷

²⁶ Vgl. <http://www.finanzlexikon-online.de/liquiditaetskontrolle.html>

²⁷ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 17

2.1.3 Vollständiger Finanzplan

Den Mittelpunkt der vollständigen Finanzplanung stellt der vollständige Finanzplan dar und ist als alternative zur klassischen Investitionsrechnung erstellt worden. Der Terminus vollständiger Finanzplan wird mit dem Begriff VoFi abgekürzt. Gegenstand ist die tabellarische Erfassung sämtlicher einem Investitionsobjekt verursachungsgerecht zurechenbaren monetären Ereignisse.

Der VoFi zeigt zum einem die Vorteile der klassischen Investitionsrechnungen und zum anderen dient er als Controllinginstrument zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen. Diese Entscheidungen können sowohl kurzfristig als auch langfristig sein. Die wesentlichen Eigenschaften des VoFi sind dessen Einfachheit und Ausbaufähigkeit. In tabellarischer Form werden Finanz- und Kreditbestände im Zeitverlauf fortgeschrieben und kann beliebig weitergeführt werden.

Der vollständige Finanzplan agiert losgelöst von der Annahme eines vollständigen Kapitalmarktes. Fremdfinanzierungen mit unterschiedlichen Zinssätzen werden einbezogen. Des Weiteren werden unterschiedlichste Zahlungsströme berücksichtigt.

Das Grundkonzept des vollständigen Finanzplans geht von folgenden Annahmen aus:²⁸

- Das Entscheidungsproblem sieht die Wahl zwischen einer Sachinvestition und einer Finanzinvestition in Form einer Anlage der eigenen Mittel vor.
- Als investitionstheoretisches Ziel ist die Maximierung des Endwertes vorgesehen.
- Die Nutzungsdauer der Investition wird exogen festgelegt.
- Die Fortschreibung der Bestandsgrößen erfolgt im Jahresrhythmus.

Die Kredit- und Finanzbestände werden in einem Zeitraum beginnend bei $t=0$ bis $t=n$ Jahr für Jahr fortgeschrieben. Dabei werden evtl. Einzahlungsüberschüsse, Aufnahmen von Krediten und Zinsen berücksichtigt. In $t=0$ werden die für die Investition benötigten eigenen Mittel ausgewiesen. In $t=n$ ist das Ende der Nutzungsdauer der Investition definiert. Über die Jahre bis zum Ende der Nutzungsdauer werden nun die verschiedenen Einzahlungen und Auszahlungen ausgewiesen. Kredite werden mit dem entsprechenden Zinssatz verzinst und Überschüsse rentabel angelegt. Die zur Finanzierung der Investition

²⁸ Vgl. Grob, 2006, S. 105 ff.

aufgenommenen Kredite werden zurückgezahlt, sobald ein positiver Cashflow erwirtschaftet wird. Nachfolgend wird eine klassische Darstellung des vollständigen Finanzplans abgebildet:

VOFI der Investition (in €)						
Zeitpunkt	0	1	2	3	4	5
Zahlungsfolge der Investition						
+ Einnahmen						
Preis						
x Menge						
Σ der Einnahmen						
- Ausgaben						
Materialkosten						
+ Fertigungskosten						
+ Verwaltungskosten						
Σ der Ausgaben						
= Zahlungsfolge						
Bestand eigener Mittel						
Kredit mit Endtilgung						
+ Aufnahme						
- Agio						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Kontokorrentkredit						
+ Aufnahme						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Weitere Kreditarten						
+ Aufnahme						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Geldanlage						
- Geldanlage						
+ Auflösung						
+ Habenzinsen						
Steuerzahlungen						
- Auszahlung						
+ Erstattung						
Finanzierungssaldo						
Bestandsgrößen						
Kredit mit Endtilgung						
Kontokorrentkredit						
Weitere Kreditarten						
Geldanlage						
Endwert						

Abbildung 11: Vollständiger Finanzplan²⁹

²⁹ Eigene Darstellung

Folgende Daten müssen für die Erstellung des vollständigen Finanzplans gegeben sein:³⁰

- Planungszeitraum
- Aufbereitete Zahlen
- Intraperiodisch anfallende Zahlungen, d.h., dass alle Zahlungen auf das jeweilige Jahresende hochgezinst werden
- Ableitung des Kalkulationszinssatzes, welcher periodenspezifisch vorgegeben werden kann

In der Praxis haben vollständige Finanzpläne mittlerweile andere dynamische Verfahren wie den Kapitalwert, den Endwert oder den internen Zinsfuß vollständig ersetzt. Anhand des VOFIs kann ermittelt werden, welche Überschüsse am Ende einer Periode entnommen werden können.

Abschließend sind folgende Vorteile des vollständigen Finanzplans zu nennen:

- Ermittlung der Finanzierungssalden zu jedem Periodenende
- Vermeidung neuer Finanzierungslücken nach Deckung des anfänglichen Investitionsbedarfs
- Einfache Integrierung der Ertragssteuern
- Integrierung unterschiedlicher Steuersätze
- Abbildung unterschiedlicher Zinssätze für unterschiedliche Kreditarten (Annahme des vollständigen Kapitalmarktes nicht nötig)
- Sonderfinanzierungen möglich
- Sehr hohe Verständlichkeit durch hohe Transparenz
- Durch Einsatz von Tabellenkalkulationen hält sich Rechnungsaufwand in Grenzen

³⁰ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Investitionsrechnung/Vollstaendiger-Finanzplan-VoFi.html>

2.2 Finanz- und Liquiditätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung des vollständigen Finanzplans - eine theoretische Betrachtung

2.2.1 Der vollständige Finanzplan in seiner klassischen Form

Ziel dieses Abschnittes ist es, den vollständigen Finanzplan (VoFi) in seiner klassischen Form, wie er in der Wirtschaft bei zahlreichen Unternehmen bereits seit geraumer Zeit als ein Mittel der Investitionsrechnung eingesetzt wird, theoretisch zu erläutern. Es sollen seine Vorzüge im Vergleich zu anderen Rechenverfahren der Investition deutlich gemacht werden. Zunächst sollen einige Kritikpunkte an den statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung aufgezeigt werden, um anschließend das Konzept des VOFI zu erklären.

Ziel der klassischen Investitionsrechnung ist es, Entscheidungsalternativen möglichst transparent und unvoreingenommen zu bewerten. Mit Hilfe der verschiedenen Rechenverfahren ist dies möglich. Dabei stehen den klassischen und formelorientierten Methoden die tabellen- bzw. finanzplanorientierten Methoden gegenüber. Dabei lassen sich die klassischen formelorientierten Verfahren noch weiter in statische und dynamische Verfahren differenzieren.

Zu den statischen Methoden der Investitionsrechnung gehören die Kostenvergleichsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung und die Amortisationsrechnung. Der Vorteil dieser Methoden ist die einfache Anwendbarkeit und deshalb sind sie sehr beliebt. Diesem einen Vorteil steht jedoch eine Vielzahl von Nachteilen gegenüber. Die bei der Berechnung verwendeten Größen sind Kosten und Leistungen und demzufolge werden die mit der Investition verbundenen Einnahmen und Ausgaben periodisiert und somit der Durchschnitt gebildet. Der Investition werden somit über die gesamte Nutzungsdauer konstante Kosten und Leistungen unterstellt. Dies wird jedoch in der Realität niemals eintreten. Das Fehlen von Zahlungszeitpunkten ist ein weiterer Kritikpunkt für die statischen Verfahren. Das Periodisieren der Kosten erlaubt es, dass die heute fällige Anschaffungszahlung genauso wie der am Ende der Nutzungsdauer erzielte Liquiditätserlös behandelt wird. Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition realistisch einzuschätzen, ist dies nicht geeignet, da z.B. bei einer Anschaffung in der öffentlichen Verwaltung, die meist mit einer langen Nutzungsdauer verbunden ist, Zins- und Zinseszinsseffekte nicht

berücksichtigt werden. Somit wird auf Grund der genannten Kritikpunkte die Verwendung der statischen Investitionsrechenverfahren stark eingeschränkt.

Die Endwertmethode, die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode, die Methode des internen Zinsfußes und die dynamische Amortisationsmethode zählen zu den dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung. Im Gegensatz zu den statischen Verfahren sind die Bezugsgrößen nicht mehr Kosten und Leistungen sondern Einzahlungen und Auszahlungen. Auch die unterschiedlichen Zahlungszeitpunkte werden berücksichtigt. Damit stellen die dynamischen Verfahren schon eine Verbesserung zu den statischen Verfahren dar, können aber immer noch mit Fehlern verbunden sein. Diese liegen in den Voraussetzungen begründet, die zur Anwendung der dynamischen Methoden angenommen werden müssen. Bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer Investition ist der Kalkulationszinsfuß der wichtigste Einflussfaktor. Der vollständige Kapitalmarkt ist jedoch Voraussetzung, um die korrekte Höhe des Kalkulationszinsfußes ermitteln zu können. Der vollständige Kapitalmarkt besagt, dass Geld nie knapp wird, Kredite jeder Zeit zur Verfügung stehen, ein Zinssatz sich nie ändert und die Soll- und Haben-Zins gleich sind. Wird eine Investition aus eigenen liquiden Mitteln finanziert oder mittels Fremdkapital gestemmt und werden erzielte Erlöse auf dem Kapitalmarkt angelegt, ist vollkommen irrelevant, für alles wird der gleiche Zinsfuß angenommen. Für die Vorteilhaftigkeit einer Investition ist die Mittelherkunft somit unerheblich. Bei identischem Zins ist es nicht von Bedeutung, ob durch die Tilgung von Krediten Soll-Zinsen eingespart werden oder durch Geldanlage Haben-Zinsen erwirtschaftet werden. Diese Prämisse ist äußerst unrealistisch, nie wird man für eine Geldanlage den gleichen Zins erhalten, den man bei der Aufnahme von Fremdkapital zu zahlen hat. Jedoch muss diese Annahme für die Verwendung der dynamischen Verfahren bestehen. Auch der Vergleich verschiedener Anlage- und Kreditformen ist bei der Annahme eines identischen Kalkulationszinsfußes nur bedingt möglich. Eine steuerliche Betrachtung, d.h. die Einsparung zu Beginn der Investition und die Zahlungen, die auf Grund einer erfolgreichen Investition gezahlt werden müssen, ist durch den Kalkulationszinsfuß unmöglich. Durch die Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß ist erkennbar, dass dynamische Verfahren ebenfalls eingeschränkt nutzbar sind.

Die oben genannten Fehler sollen bei der Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition mit Hilfe des vollständigen Finanzplans (VoFi) vermieden werden. Des Weiteren wird ein völlig neues Blickfeld erschlossen, welches wechselnde Zinssätze oder die Einbeziehung von Steuern mit berücksichtigt. Grundlage dieser Berechnungen sind Tabellen.

Die Daten im VoFi können in originäre und derivate Daten unterschieden werden.³¹ Originäre Daten sind dabei vom Finanzierungsprogramm unabhängig und werden vorgegeben, z.B. die prognostizierten Einnahmen. Die derivaten Daten hingegen ergeben sich aus dem jeweiligen Finanzierungsprogramm, sie sind dem entsprechend davon abhängig und werden aus den originären Daten abgeleitet. Als Beispiel sind die Finanzierungs- und Steuerzahlungen zu nennen. Die Berechnung der Vorteilhaftigkeit mit dem vollständigen Finanzplan, im Gegensatz zu den formelorientierten Methoden, beruht nicht auf einer Formel, wodurch sich einige Besonderheiten ergeben. Der Kalkulationszinsfuß verschwindet komplett aus dem Finanzplan. Die Zinssätze richten sich nach der marktüblichen Beschaffenheit. Die Voraussetzungen der dynamischen Verfahren werden beiseitegelegt. Es ist nun möglich, steuerliche Besonderheiten mit einzuarbeiten und unterjährig Verzinsungen darzustellen. Jede Abweichung in den Einnahmen und Ausgaben kann auf Grund der tabellarischen Ansicht schnell angepasst werden, somit werden die Auswirkungen auf die gesamte Vorteilhaftigkeit der Investition deutlich. Oftmals werden nicht alle Informationen, die ein VoFi liefert, auch benötigt. Aus diesem Grund sind vollständige Finanzpläne in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden möglich.³² In der einfachsten Darstellung wird ein einheitlicher Soll- und Habenzins bzw. ein konstanter Mischzinsfuß angenommen. Durch diese Annahme lässt sich die Kritik über den Kalkulationszinsfuß in der klassischen Investitionsrechnung auf den VoFi übertragen. Der mittlere Konkretisierungsgrad unterscheidet zwischen Soll- und Habenzinsen. Der Habenzinssatz entspricht dabei dem Reinvestitionszinssatz der Überschüsse aus der Investition und kann als Opportunitätskostensatz frei gewählt werden.³³ Der am dichtesten an der Realität liegende und somit höchste Konkretisierungsgrad bildet die komplette Konditionenvielfalt des Finanzierungssektors ab. Es können verschiedene Finanzierungsvarianten mit unterschiedlichen Konditionen eingebaut werden, z.B. Kredite mit Endtilgung, Annuitätenkredite oder Kontokorrentkredite.³⁴ Bei den beiden höchsten Konkretisierungsgraden können die Zinssätze über den Zeitablauf variabel sein. Es erfolgt stets eine getrennte Betrachtung von Opportunität und der Investitionsalternative.

Nachfolgend soll der Aufbau des VoFi's mit einheitlichen bzw. gespaltenen Soll- und Habenzinsen (Variante 1) und für Variante 2 mit der Variantenvielfalt am Finanzmarkt abgebildet werden. Bei den Standardkrediten und Standardanlagen in Variante 1 werden vom

³¹ Vgl.

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bfw.rwth-aachen.de%2Fkos%2FWNet%3Fart%3DFile.download%26id%3D243&ei=Y52_VOasKYuAU3Eg_gB&usg=AFQjCNEKm8xdM6Snys6alDraa5aXwwH3CQ

³² Vgl. Grob, 2006, S. 56

³³ Vgl. Schmitz, 2002, S. 15

³⁴ Vgl. Grob, 1989, S. 16

Entscheidungsträger ermittelte Zinssätze vorgegeben. In Variante 2 richten sich die Zinsen am Kapitalmarkt aus. Die Zeile „Finanzierungssaldo“ muss am Ende einer jeden Periode Null ergeben.

VOFI der Investition (in €)						
Zeitpunkt	0	1	2	3	4	5
Zahlungsfolge der Investition						
+ Einnahmen						
Preis						
x Menge						
Σ der Einnahmen						
- Ausgaben						
Materialkosten						
+ Fertigungskosten						
+ Verwaltungskosten						
Σ der Ausgaben						
= Zahlungsfolge						
Bestand eigener Mittel						
Zinssatz Haben = Zinssatz Soll						
Standardkredit						
+ Aufnahme						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Standardgeldanlage						
- Geldanlage						
+ Auflösung						
+ Habenzinsen						
Steuerzahlungen						
- Auszahlung						
+ Erstattung						
Finanzierungssaldo						
Bestandsgrößen						
Kreditstand						
Guthabensstand						
Endwert						

Abbildung 12: Vollständiger Finanzplan (Variante 1)³⁵

³⁵ Eigene Darstellung

VOFI der Investition (in €)						
Zeitpunkt	0	1	2	3	4	5
Zahlungsfolge der Investition						
+ Einnahmen						
Preis						
x Menge						
Σ der Einnahmen						
- Ausgaben						
Materialkosten						
+ Fertigungskosten						
+ Verwaltungskosten						
Σ der Ausgaben						
= Zahlungsfolge						
Bestand eigener Mittel						
Kredit mit Endtilgung						
+ Aufnahme						
- Agio						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Kontokorrentkredit						
+ Aufnahme						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Weitere Kreditarten						
+ Aufnahme						
- Tilgung						
- Sollzinsen						
Geldanlage						
- Geldanlage						
+ Auflösung						
+ Habenzinsen						
Steuerzahlungen						
- Auszahlung						
+ Erstattung						
Finanzierungssaldo						
Bestandsgrößen						
Kredit mit Endtilgung						
Kontokorrentkredit						
Weitere Kreditarten						
Geldanlage						
Endwert						

Abbildung 13: Vollständiger Finanzplan (Variante 2)³⁶³⁶ Eigene Darstellung

Die Verwendung des vollständigen Finanzplans verläuft immer nach demselben Grundschema. Grundlage ist die Zahlungsfolge der Investition, welche durch einen Entscheidungsträger vorgegeben wird. Für jede einzelne Periode wird ermittelt, ob ein finanzielles Gleichgewicht vorliegt, d.h. es ergibt sich ein Finanzierungssaldo von 0. Ist dies nicht der Fall, das Finanzierungssaldo ergibt einen negativen Wert, ist die Aufnahme von Fremdkapital notwendig. Bei Variante 2 ist hier zu überlegen, welche Art von Kredit zu welcher Zeit aufzunehmen ist, da die Konditionenvielfalt im Finanzsektor zu berücksichtigen ist. Falls der Wert am Ende einer Periode positiv ist, kommt es zu einer Anlage der Überschüsse.

Im theoretischen Ansatz wird unterstellt, dass der Planungs- und Berechnungszeitraum gleich der Nutzungsdauer der Investition ist. Die vorgegebene Zahlungsreihe der Investition wird in den VoFi eingetragen. Auch das für die Investition vorgesehene Eigenkapital zum Zeitpunkt $t=0$ wird übernommen. Im nächsten Schritt kommt es zur Berechnung des Kreditbetrags, der für die Anschaffungsauszahlung nötig ist, bzw. der Anlage der überschüssigen Mittel. Diese errechneten Werte werden als Bestandsgrößen in den VoFi notiert. Ausgehend vom Bestand der Vorperiode werden die Zinsen für $t=1$ berechnet. Ziel ist es, in der Periode $t=1$ ein Finanzierungssaldo von Null zu erreichen. Es wird geprüft, ob dafür ein Kredit getilgt oder aufgenommen wird bzw. eine weitere Geldanlage durchgeführt wird. Des Weiteren sind am Ende jeder Periode die anfallenden Ertragssteuern zu ermitteln. Dieses Vorgehen wird periodisch bis zum Ende der Nutzungsdauer wiederholt. Als Ergebnis erhält man den Endwert der Investitionsalternative EW^M . Dieser ist mit dem Endwert der Opportunität EW^O , welcher wie folgt ermittelt wird $EW^O = \text{Eigenkapital} \cdot q^n$, zu vergleichen.³⁷ Ist die Differenz aus dem Endwert der Investitionsalternative und dem Endwert der Opportunität positiv, ist zu investieren. Dieses Verfahren wird im Gliederungspunkt 2.3 anhand eines Beispiels verdeutlicht.

³⁷ Vgl. Grob, 2006, S. 112 f

2.2.2 Das Zusammenspiel von Bilanz, GuV sowie Einnahmen und Ausgaben

Die Bilanz ist eine stichtagsbezogene Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden, quasi eine Aufstellung von Herkunft und Verwendung des Kapitals eines Unternehmens. Dabei werden Aktiva und Passiva in Kontenform gegenüber gestellt. Eine Bilanz muss zum Ende eines jeden Geschäftsjahres erstellt werden und ist Bestandteil des Jahresabschlusses. Sie liefert eine Übersicht über das Betriebsvermögen und eine Zusammenfassung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens in der Vergangenheit.³⁸

Unternehmen, die nach §141 AO zur doppelten Buchführung verpflichtet sind, müssen eine Bilanz erstellen, andere Unternehmen dürfen dies ebenfalls auf freiwilliger Basis. Verpflichtet sind Kapitalgesellschaften, sowie alle im Handelsregister eingetragenen Personengesellschaften. Für bestimmte Unternehmen gibt es einige Umsatz- und Gewinn Grenzen, die sie zur Bilanzierung verpflichtet. Die Grenze für den Umsatz liegt bei 500.000€ und für den Gewinn bei 50.000€.³⁹ Diese Grenzen sind für eingetragene Handelsfirmen verbindlich, deren Umsatz und Gewinn in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren diese übersteigt, sowie für Vereine und nicht im Handelsregister eingetragene Unternehmen. Auch land- und forstwirtschaftliche Betriebe, wenn der Gewinn die Grenze übersteigt oder der Wirtschaftswert der selbst bewirtschafteten Fläche über 25.000€ liegt, sind zur Aufstellung einer Bilanz verpflichtet. Im Gegensatz zur Gewinn- und Verlustrechnung wird eine Bilanz auf einen Stichtag bezogen erstellt. Die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens kann durch den Vergleich der Endbestände der verschiedenen Aktiv- und Passivkonten dargestellt werden. Im Wesentlichen erfüllt die Bilanz drei Funktionen.⁴⁰ Das vorhandene Vermögen wird durch die Bilanz verbindlich nachgewiesen. Das Niederschreiben des Vermögens dient der Nachprüfbarkeit von Geschäftsvorfällen, vor allem im Hinblick auf rechtliche Vorgaben. Die Bilanz stellt den formellen Abschluss der Buchführung dar. Diese Funktion wird als Dokumentationsfunktion beschrieben. Die zweite Funktion ist die der Gewinnermittlung. Vergleicht man, unter Berücksichtigung von Einlagen und Entnahmen, das Eigenkapital zu Beginn des Geschäftsjahres mit dem Wert am Ende des Geschäftsjahres, ergibt sich der Gewinn oder Verlust einer Periode. Die detaillierte Nachweisung des Zustandekommens von Gewinn oder Verlust geschieht über die dem Eigenkapitalkonto vorgelagerte Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Als letzte der drei Bestandteile wäre die Informationsfunktion zu nennen. Interessengruppen können durch die Weitergabe der Bilanz schnell und verlässlich über die aktuelle Vermögenslage des

³⁸ Vgl. Stiefl, 2008, S. 143 ff.

³⁹ Vgl. http://www.steuernetz.de/aav_steuernetz/lexikon/K-12887.xhtml?currentModule=home

⁴⁰ Vgl. <https://www.e-conomic.de/buchhaltungsprogramm/lexikon/bilanz>

Unternehmens in Kenntnis gesetzt werden. Diese Gruppen können beispielsweise Investoren, Banken oder Aufsichtsbehörden sein. Aus dieser Sicht dient die Bilanz im wesentlichen Sinne dem Gläubigerschutz. Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Überblick über die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung.



Abbildung 14: Konzeptionelle Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung⁴¹

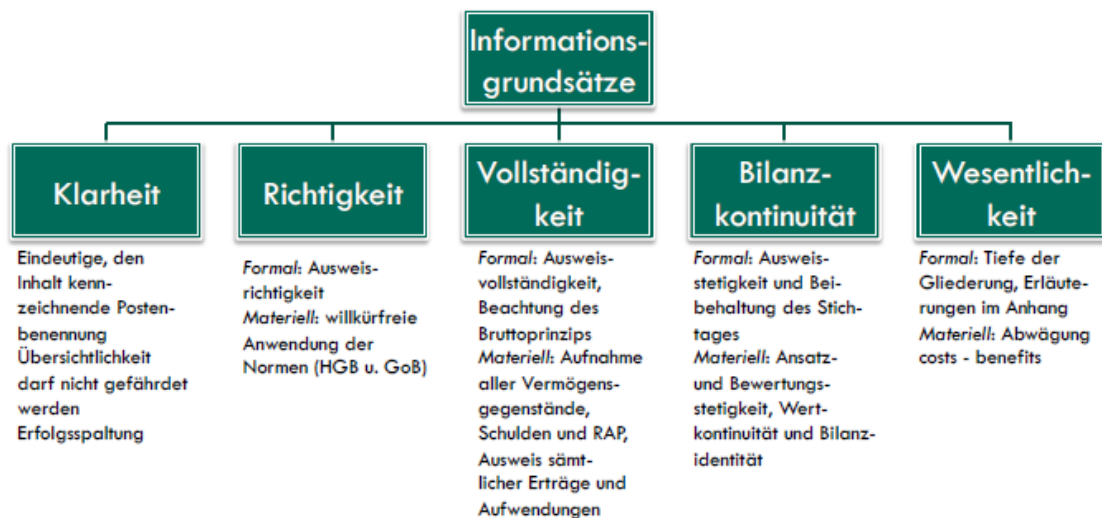


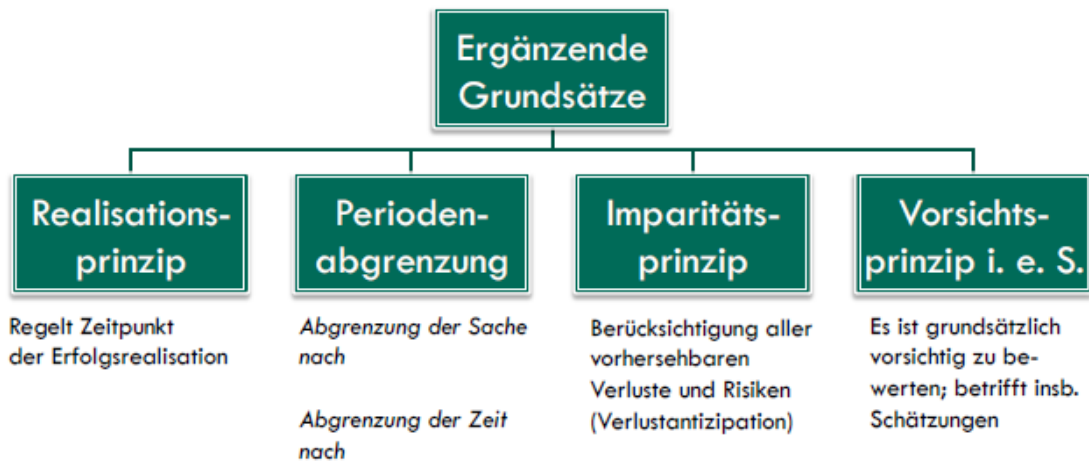
Abbildung 15: Informationsgrundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung⁴²

⁴¹ Vgl.

https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl10/unterlagen/lehrveranstaltungen/Jahresabschluss/%20JA%20WS%201415_gesamt.pdf

⁴² Vgl.

https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl10/unterlagen/lehrveranstaltungen/Jahresabschluss/%20JA%20WS%201415_gesamt.pdf

Abbildung 16: Ergänzende Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung⁴³

<u>AKTIVA</u>	<u>PASSIVA</u>
A. Anlagevermögen I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände III. Wertpapiere IV. Liquide Mittel	A. Eigenkapital B. Fremdkapital I. langfristige Schulden II. kurzfristige Schulden
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Abbildung 17: Grundschemata einer Bilanz⁴⁴⁴³ Vgl.
https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl10/unterlagen/lehrveranstaltungen/Jahresabschluss/%20JA%20WS%201415_gesamt.pdf
⁴⁴ Vgl. Stiefl, 2008, S. 145

Abbildung 17 zeigt das Grundscheema einer Bilanz. Auf der Aktivseite der Bilanz befindet sich das Vermögen eines Unternehmens, dieses gliedert sich nach der Geldnähe bzw. der Liquidierbarkeit. Das Anlagevermögen ist dabei voraussichtlich dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienend, während das Umlaufvermögen Vermögensgegenstände beinhaltet, die verbraucht, veräußert oder einmalig genutzt werden. Die Gliederung erfolgt nach dem Kreislauf im Unternehmen. Kurz gesagt stellt die Aktivseite die Mittelverwendung dar. Die Passivseite der Bilanz zeigt die Mittelherkunft, wie wurden die Mittel der Aktivseite finanziert. Eine Unterscheidung erfolgt zwischen Eigenkapital und Fremdkapital. Mittel aus Eigenkapital unterliegen keinem Rückzahlungsanspruch Dritter. Fremdkapital hingegen wird von Dritten zeitlich befristet zur Verfügung gestellt, beispielsweise Anleihen, Darlehen oder Lieferantenkredite.

Im Gegensatz zur Bilanz ist die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt, sondern auf einen bestimmten Zeitraum bezogen. Die GuV ist Teil des Jahresabschlusses eines Unternehmens. Es erfolgt eine Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge eines Unternehmens. Während in der Bilanz das Vermögen links und das Vermögen rechts steht, sind in der GuV links die Aufwendungen und rechts die Erträge zu finden. Als Ergebnis wird die Ertragslage eines Unternehmens dargestellt. Es werden alle erfolgsrelevanten Daten einer Rechnungsperiode berücksichtigt. Die Berechnung kann grundsätzlich nach zwei unterschiedlichen Methoden durchgeführt werden, dem Gesamtkostenverfahren oder dem Umsatzkostenverfahren. Im Kontenrahmen wird der Gewinn- und Verlustrechnung ein eigenes Konto, das „Gewinn- und Verlustkonto“ zugeordnet. Die Salden der Aufwands- und Ertragskonten werden zum Jahresabschluss auf das GuV-Konto umgebucht. Das GuV-Konto wird danach über das Bilanzkonto Eigenkapital abgeschlossen. Bei einem Gewinn wird das Eigenkapital erhöht und bei einem Verlust vermindert. Somit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz. Der Vergleich des Eigenkapitals zweier Geschäftsjahre zeigt den gleichen Unternehmenserfolg wie das Ergebnis der GuV-Rechnung an, da i.d.R. alle Erträge und Aufwendungen erfasst werden müssen. Lediglich Entnahmen und Einlagen der Eigentümer können das Eigenkapital verändern und sich nicht in der GuV niederschlagen.

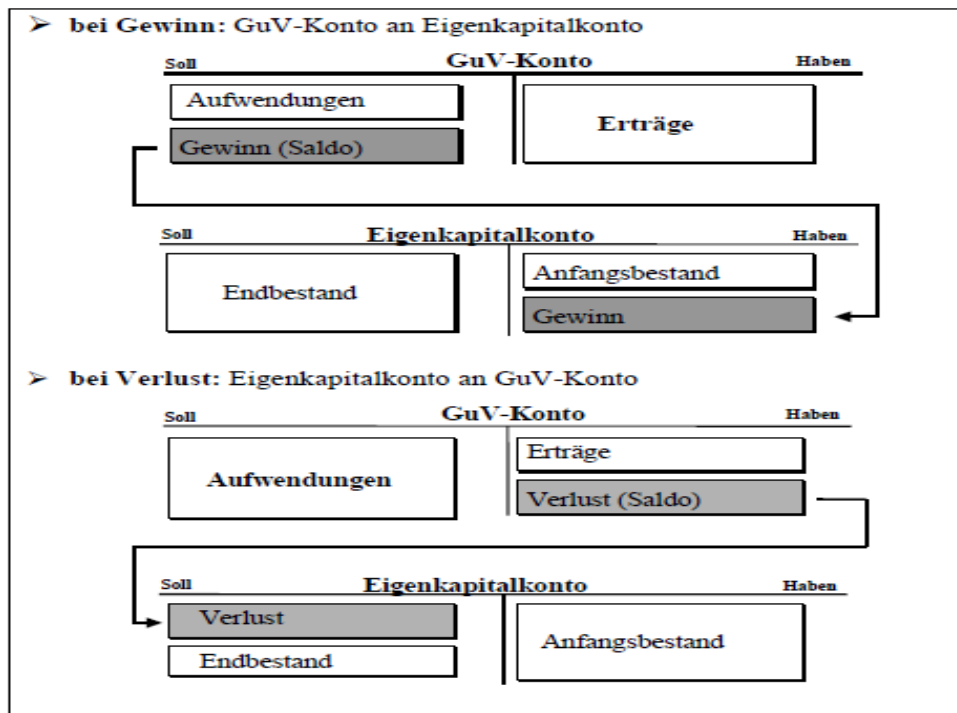


Abbildung 18: Zusammenhang GuV-Konto und Bilanz⁴⁵

Auswirkungen, sowohl auf die Bilanz direkt und indirekt über das Gewinn- und Verlustkonto, haben die Einnahmen und Ausgaben. Diese Begriffe repräsentieren Strömungsgrößen bezogen auf eine Periode. Einzahlungen und Auszahlungen sind mit den Einnahmen und Ausgaben eng verbunden. Einzahlungen sind Barzahlungsvorgänge, die zum Zufluss liquider Mittel führen, Auszahlungen hingegen führen zum Abfluss liquider Mittel. Einnahmen und Ausgaben umfassen die Einzahlungen und Auszahlungen, werden jedoch um Forderungen und Verbindlichkeiten erweitert.⁴⁶ Diese Aussagen können auch formell unterlegt werden.

⁴⁵ Vgl. http://www.rsf.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/lehrstuehle/kaminski/Grundlagen_FiBu.pdf

⁴⁶ Vgl. Schmidt, 2006, S. 35

Einnahme = Einzahlung

 + Forderungszugang

 - Forderungsabgang

 + Schuldenabgang

 - Schuldenzugang

Ausgabe = Auszahlung

 + Forderungsabgang

 - Forderungszugang

 + Schuldenzugang

 - Schuldenabgang

Wie bereits erwähnt, sind Einzahlungen der Zufluss liquider Mittel aus der wirtschaftlichen Umwelt in die Unternehmung und Auszahlungen sind der Abfluss liquider Mittel aus der Unternehmung in die wirtschaftliche Umwelt. Die liquiden Mittel sind entsprechend der Geldmengendefinitionen M1 und M2 aus der Volkswirtschaft, demzufolge Bargeld und Buchgeld.⁴⁷ Als Beispiele wären die Barzahlung durch Übergabe der Geldzeichen von Hand zu Hand und die Überweisung aus dem Guthaben von einem Sichtkonto an einen Zahlungsempfänger zu nennen.

Während bei Einzahlungen und Auszahlungen bereits liquide Mittel geflossen sind, werden bei Einnahmen und Ausgaben die Ein- bzw. Auszahlungen erst in der Zukunft geschehen. Zur Prognose künftiger Liquidität ist die Summe der Ausgaben ausschlaggebend. Die Summe der Einnahmen muss ausreichen, um die Ausgaben zu decken. Ist die Summe der Einnahmen kleiner, ergibt sich der zukünftige Kapitalbedarf des Unternehmens. Wenn dieser Kapitalbedarf nicht mehr durch zukünftige Mittelzuflüsse gedeckt werden kann, entsteht zwangsläufig die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Es ist zwecklos, einen hohen Gewinn auf Grund hoher Einnahmen vorzuweisen, wenn die Kun-

⁴⁷ Vgl. Zingel, 2008, S. 2

den nicht zahlungsfähig sind. Beispiele für Ausgaben bzw. Einnahmen wären der Kauf auf Rechnung bzw. der Verkauf auf Rechnung. Diese Einnahmen sind direkt in der Bilanz als Forderungen gegenüber Kunden zu finden. Die Ausgaben sind Verbindlichkeiten gegenüber den Gläubigern.

Zieht man von den Einnahmen die Ausgaben ab, erhält man das Ergebnis, welches das Unternehmen im letzten Jahr erwirtschaftet hat.⁴⁸ Ausgaben spiegeln sich in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwendungen wieder und Einnahmen als Erträge.

2.2.3 Potentialorientierte Betrachtung der strategischen Ausrichtung

Unternehmen müssen ständig liquide sein, d.h. sie müssen immer in der Lage sein, ihre laufenden Kosten und fälligen Rechnungen zu bezahlen. Nicht nur bei jungen Unternehmen gehören Liquiditätsprobleme zu den größten Problemen und Pleiteursachen. Die Liquidität muss systematisch geplant und überwacht werden.⁴⁹ Das zur Verfügung stehende Eigenkapital spielt dabei eine ganz entscheidende Rolle. Eine generelle Mindestausstattung soll verhindern, dass bereits geringe Verluste zu einer Zahlungsunfähigkeit führen. Des Weiteren stärkt eine gute Eigenkapitalstruktur den Handlungsspielraum bei Kreditgebern. Unternehmen sollten daher bestrebt sein, ihre Liquiditätsreserve zu sichern und durch Zuführung neuer liquider Mittel zu erhöhen. Bei Abgängen ist das Zahlungsziel zu beachten. Wie viele Tage bleiben noch, bis die fällige Rechnung zu begleichen ist? Aus diesem Zeitraum ergibt sich, wie lange über diese Zahlungsmittel anderweitig verfügt werden kann. Zugänge stehen immer mit der Liquidität der Kunden in Verbindung. Wann können Sie dem Kunden für empfangene Leistungen Rechnung stellen, welches Zahlungsziel wird eingeräumt? Ab wann ist tatsächlich mit dem Zugang von Zahlungsmitteln zu rechnen? Sollte sich ein Engpass in der Liquidität abzeichnen, können Maßnahmen getroffen werden, die die Einnahmesituation zügig verbessern. Beispielsweise kann sofort nach der Leistung Rechnung gestellt werden, das Zahlungsziel kurz gehalten werden oder Forderungen können direkt an Kreditinstitute abgetreten werden. Ausgaben müssen in solchen Phasen ebenfalls verringert bzw. hinausgezögert werden.

⁴⁸ Vgl. http://www.vcb.de/vcb-content/easy_business/course/content/grafik/pdf/02_pdf/2_4_GuV.pdf

⁴⁹ Vgl. <http://www.wissen.de/liquiditaetsplanung>

Einen begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung leisten die Controller des Unternehmens.⁵⁰ Um höhere Wirtschaftlichkeit zu ermöglichen, sorgen Controller für Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz. Durch die Koordination von Teilzielen und Teilplänen wird unternehmensübergreifend ein zukunftsorientiertes Berichtswesen organisiert. Entscheidungsträger werden durch Controller beraten und zielgerichtet zu ihrem Ergebnis navigiert. Die Entscheidungsprozesse des Finanzmanagement müssen durch zielgerichtete Informationserarbeitung und -verarbeitung des Finanzcontrollings unterstützt werden. Das Controlling übernimmt eine Koordinationsfunktion. Eine systemkoppelnde Funktion koordiniert das Zusammenspiel des Finanzmanagementsystems mit anderen betrieblichen Teilsystemen. Die angestrebten finanziellen Unternehmensziele können durch eine systematische kurz- und langfristige Planung und die notwendige Kontrolle nur dann erreicht werden, wenn das Finanzcontrolling dem Finanzmanagement ein effizientes Instrumentarium bereitstellt. Sowohl vergangenheitsbezogene Zahlen aus dem externen Rechnungswesen als auch zukunftsbezogene Werte, die z.B. für die Erstellung von Finanzplänen benötigt werden, können als Informationsquellen dienen. Die nachfolgende Grafik zeigt die Interdependenzen zwischen dem Finanzmanagement und dem Finanzcontrolling.

⁵⁰ Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 247 ff

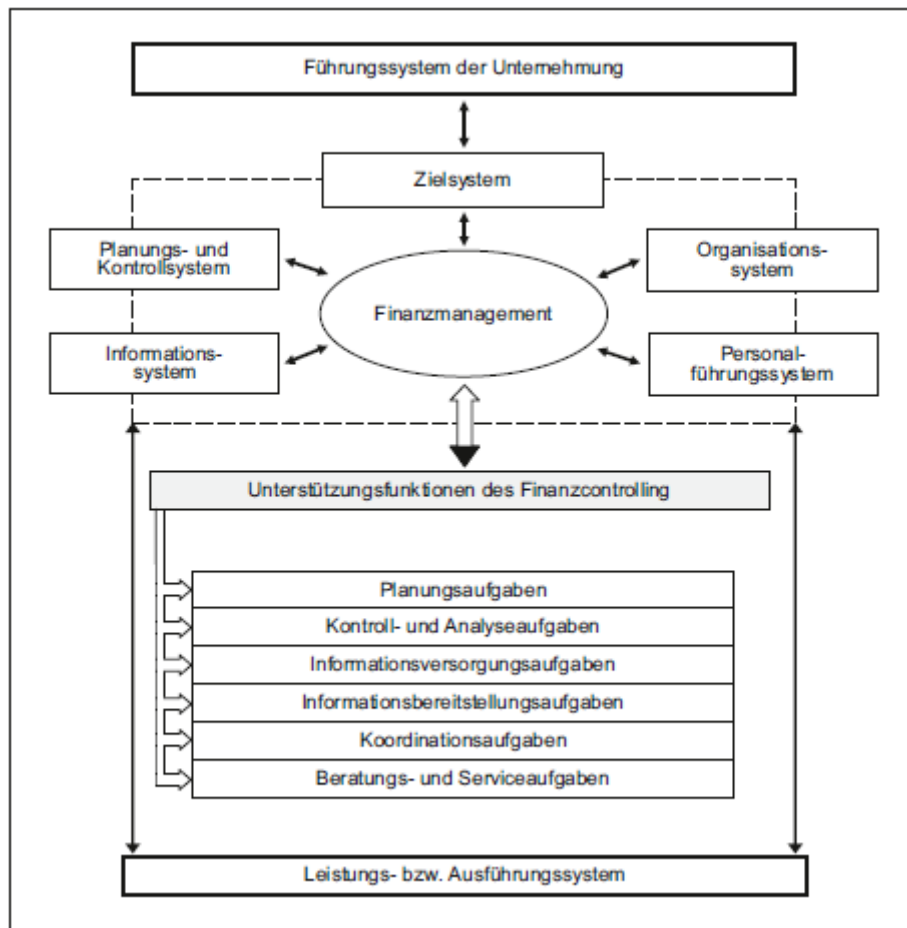


Abbildung 19: Interdependenzen zwischen Finanzcontrolling und Finanzmanagement⁵¹

Zwischen den Instrumenten des Finanzcontrollings bestehen zahlreiche inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, wodurch es sinnvoll ist, diese integriert und nicht isoliert zu betrachten. Es werden sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Ergebnisse und Erwartungen mit deren finanziellen Konsequenzen für das Unternehmen aufgezeigt. Abbildung 20 bildet das komplette Instrumentarium des Finanzcontrollings ab, welches in allen Unternehmen zur Umsetzung des Finanzmanagements angewendet werden sollte.

⁵¹ Vgl. Küpper, 2008, S. 15

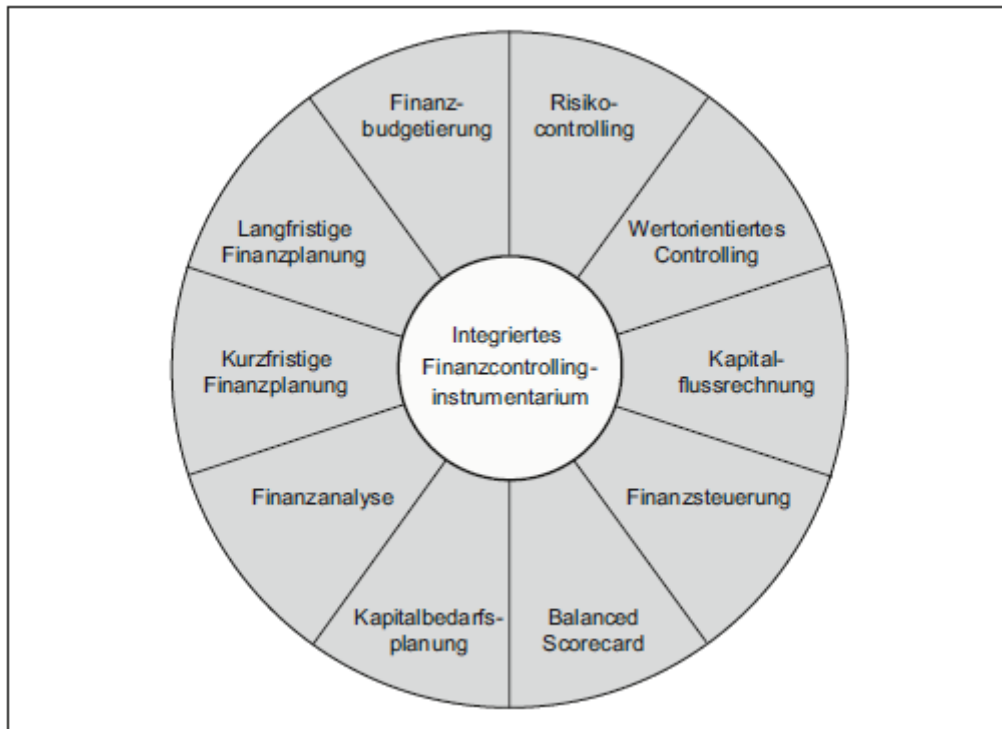


Abbildung 20: Integriertes Konzept eines Finanzcontrollinginstrumentariums⁵²

Kennzeichnend für die Leistungserstellung und Leistungsverwertung ist, dass zunächst eine kapitalbindende Auszahlung für das Anlage- und Umlaufvermögen getätigt werden und erst später kapitalfreisetzende Einzahlungen erfolgen. Die zeitliche Diskrepanz zwischen Auszahlung und Einzahlung verursacht einen Kapitalbedarf im Unternehmen. Die Finanzplanung beschäftigt sich demzufolge mit der zukunftsorientierten Erfassung und der anschließenden Kontrolle und Fortschreibung der finanziellen Vorgänge. Die kurzfristig zu erwartenden Zahlungsströme haben das Ziel der Liquiditätssicherung (finanzielles Gleichgewicht). Dazu werden die kurzfristig zu erwartenden Ein- und Auszahlungsströme in einer Finanz- und Liquiditätsplanung erfasst. Die strategischen Unternehmensziele sollen durch die mittel- bis langfristige Abstimmung von Kapitalbedarf und Kapitaldeckungsmöglichkeiten erreicht werden. Diese Ziele bestehen in einer möglichst hohen Rentabilität, also eine hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals, sowie in der Beibehaltung der Unabhängigkeit, d.h. die Erhaltung der Dispositionsfreiheit und Flexibilität gegenüber Außenstehenden. In einem Unternehmen sind die zukunftsorientierte Erfassung, Disposition und Kontrolle der finanziellen Vorgänge Aufgabe der Finanzplanung.⁵³ Grundlegend soll der Kapital- und Zahlungsbereich optimiert werden.

⁵² Vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig, 2011, S. 248

⁵³ Vgl. Busse von Colbe, 1993, S. 25

Eine Optimierung des Kapitalbereichs ist durch ein optimales Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital zu erreichen. Dieser ideale Verschuldungsgrad kann jedoch unter verschiedenen Voraussetzungen betrachtet werden und ist somit schwierig zu bestimmen. Steht der Aspekt der Kostenminimierung im Mittelpunkt, so stellt das Minimum der gewogenen Kapitalkosten der optimale Verschuldungsgrad. Ist eine Rentabilitätsmaximierung angestrebt, bestimmt der Leverage-Effekt die beste Fremd-/Eigenkapitalrelation. Die „goldene“ Bilanzregel verfolgt das Ziel der Liquiditätssicherung, in dem Anlagevermögen durch langfristiges Kapital zu finanzieren ist. Soll eine Risikominimierung das Hauptziel des Unternehmens darstellen, dann besagt die „vertikale“ Bilanzregel, dass zur Sicherung in Krisen das Eigenkapital das Fremdkapital übersteigen sollte.⁵⁴

Da die Finanzplanung auf verabschiedeten Produktions-, Absatz- und Investitionsplänen aufbaut, ist der Zusammenhang mit den weiteren unternehmerischen Teilplänen zu sehen. Auf Grund der Verknüpfungen zwischen den einzelnen Teilplänen ist es notwendig, dass bei Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten und bei Planungsänderung entsprechende Korrekturen vorgenommen werden.

⁵⁴ Vgl. Stiefl/v. Westerholt, 2008, S. 136

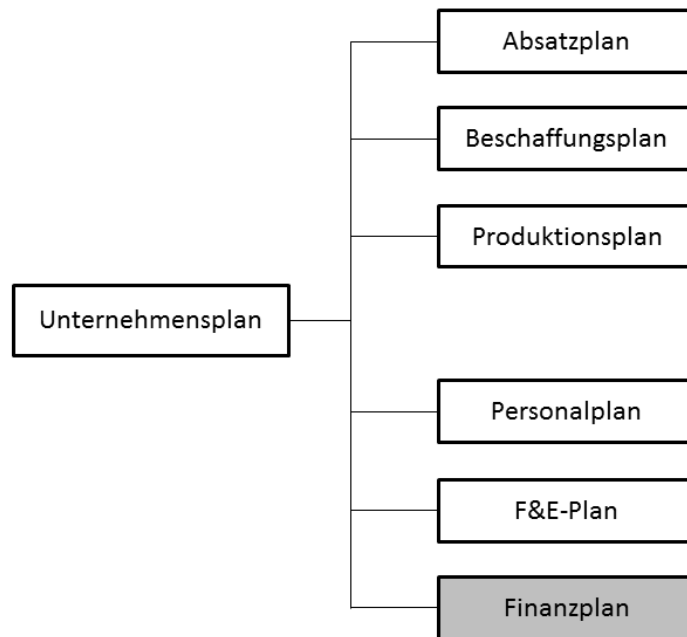


Abbildung 21: Stellung des Finanzplans im gesamtwirtschaftlichen System⁵⁵

Gelangt das Unternehmen durch die Erstellung des Finanzplans zu der Erkenntnis, dass es zu einer Über- oder Unterdeckung kommen wird, so werden entsprechende Anpassungsmaßnahmen erforderlich. Bei einer Unterdeckung besteht eine Unterversorgung mit Kapital/Geld, um geplante Investitionen finanzieren zu können. Wurden ausreichend finanzielle Mittel eingeplant, ist zu überlegen, wie dieses überschüssige Geld rentabel anzulegen ist. Es wird von einer Überdeckung gesprochen. Dabei wird zwischen finanzwirtschaftlichen und güterwirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen unterschieden. Besonders gravierend für die Unternehmung ist eine langfristige Kapitalunterdeckung. Um eine chronische Unterversorgung mit Kapital zu verhindern, müssen im Bereich des Eigen- und Fremdkapital entsprechende Maßnahmen zur Kapitalerhöhung getroffen werden, um eine drohende Insolvenz zu verhindern. Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die einzuleitenden Schritte bei einer Liquiditätsunter- bzw. Überdeckung.

⁵⁵ Vgl. Stiefl, 2008, S. 219

Finanzplanerische Anpassungsmaßnahmen	
Finanzwirtschaftliche Maßnahmen bei Unterdeckung	<ul style="list-style-type: none"> - Kreditprolongation - Eigenkapitalerhöhung durch weitere Bareinlagen - Kreditaufnahme - Verkauf von Finanzanlagen - Verkauf von Forderungen (Factoring) - Leasing
Finanzwirtschaftliche Maßnahmen bei Überdeckung	<ul style="list-style-type: none"> - (vorzeitige) Kredittilgung - Eigenkapitalverminderung durch Entnahmen - Erwerb von (rentablen Finanzanlagen) - Kreditvergabe auf einen festen Termin
Güterwirtschaftliche Maßnahmen bei Unterdeckung	<ul style="list-style-type: none"> - Verzögerung umsatzbedingter Auszahlungen - Verzicht auf Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen - Verkürzung der Kapitalbindungsdauer (z.B. Verminderung der Lagerbestände, Verkürzung des Zahlungsziels) - Verkauf von (nicht betriebsnotwendigen) Sachanlagevermögen - Personalfreisetzung
Güterwirtschaftliche Maßnahmen bei Überdeckung	<ul style="list-style-type: none"> - Beschleunigung von Auszahlungen mit dem Ziel der Skontoanspruchnahme - Materialeinkäufe in günstigen Mengen - Einräumung von längeren Zahlungszielen bei Kunden (Ziel: Umsatzsteigerung) - Vorziehen geplanter Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen

Abbildung 22: Finanzplanerische Anpassungsmaßnahmen⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Stiefl, 2008, S. 223

2.3 Funktionsweise, Kritik, strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen am Beispiel

2.3.1 Ausgangsdaten

In diesem Abschnitt sollen die vorausgegangenen theoretischen Betrachtungen anhand eines Beispiels erläutert werden. Dazu wird eine fiktive Ausgangssituation durch Veränderung der Inputfaktoren beeinflusst, um die Auswirkungen auf bestimmte Zielvariablen zu verdeutlichen. Inputfaktoren können dabei Umsatzerlöse, Gewinne, Bilanzwerte usw. sein. Grundsätzlich wird von einer ceteris paribus Annahme, d.h. unter sonst gleichen Bedingungen, ausgegangen. Ein Inputfaktor wird verändert, während sonst alle anderen Faktoren konstant gehalten werden. Die nun folgende Bilanz mit der dazugehörigen Gewinn- und Verlustrechnung gilt als Ausgangsbasis für die nachfolgenden Betrachtungen.

Zunächst müssen die Modellannahmen festgelegt werden, wodurch die im Vorfeld fest definierten Parameter die Wirklichkeit möglichst getreu abbilden sollen. Für den obigen Jahresabschluss sollen die folgenden Annahmen gelten:

- Die Bilanzpositionen der Aktivseite, mit Ausnahme der „Liquiden Mittel“, sind vorgegeben. Die „Liquiden Mittel“ reagieren auf die sich ändernden Einflüsse und gehen von einem Anfangswert „0“ aus.
- Die Bilanzpositionen der Passivseite sind mit Ausnahme des „Jahresüberschusses/-fehlbetrages“ vorgegeben. Der Jahresabschluss wird aus der Gewinn- und Verlustrechnung übernommen.
- Der Umsatzerlös wird vorgegeben.
- Der Materialaufwand ist variabel und beträgt 6% des Umsatzerlöses.
- Der Personalaufwand ist zum Teil fix und zum Teil variabel. 700.000 Euro sind fix, der Rest variiert mit dem Umsatzerlös in Höhe von 37%.
- Die Abschreibungen betragen 20% vom Anlagevermögen.

- Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind teilweise fix und teilweise variabel. 250.000 Euro sind fix, der Rest ist von dem Umsatzerlös abhängig und beträgt 20%.
- Die langfristigen Bankverbindlichkeiten gliedern sich in einen Ratenkredit und einen Annuitätenkredit.
- Der Ratenkredit beläuft sich auf eine Höhe von 600.000 Euro und ist jährlich mit 9% auf die Restschuld verzinst. Die Laufzeit beträgt 6 Jahre.
- Die Höhe des Annuitätenkredits ist demzufolge 700.000 Euro mit einem Zinssatz von 8% und einer Laufzeit von 7 Jahren.
- Die Zinsen auf Lieferantenverbindlichkeiten und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten betragen 12%.

Bilanz in EUR			
Aktiva		Passiva	
Grundstücke und Bauten	700.000	Gezeichnetes Kapital	346.000
Technische Anlagen	600.000	Jahresüberschuss/-fehlbetrag	484.000
Andere Anlagen	80.000		
Anlagevermögen	1.380.000	Eigenkapital	830.000
Vorräte	50.000	Kurzfristige Rückstellungen	124.000
Kundenforderungen	550.000	Langfristige Bankverbindlichkeiten	1.300.000
Sonstige Vermögensgegenstände	40.000	Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
		Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	100.000
Liquide Mittel	484.000		
Umlaufvermögen	1.078.000	Fremdkapital	1.674.000
Bilanzsumme	2.504.000	Bilanzsumme	2.504.000

Abbildung 23: Planbilanzbilanz mit erwartetem Umsatz⁵⁷

⁵⁷ Eigene Darstellung

Gewinn- und Verlustrechnung in EUR			
Soll		Haben	
Materialaufwand	300.000	Umsatzerlöse	5.000.000
Personalaufwand	2.550.000		
Abschreibungen	276.000		
Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.250.000		
Zinsaufwand	140.000		
Gewinn	484.000		
Saldo	5.000.000	Saldo	5.000.000

Abbildung 24: Plangewinn- und Verlustrechnung mit erwartetem Umsatz⁵⁸

Es soll nun die Wirkung verschiedener Szenarien auf die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung untersucht werden.

- 1) Umsatzeinbruch in Höhe von 20%
- 2) Umsatzeinbruch in Höhe von 40%
- 3) Forderungsausfall

⁵⁸ Eigene Darstellung

2.3.2 Das Zusammenspiel von Bilanz, GuV sowie Einnahmen und Ausgaben

Das erste Szenario, welches betrachtet wird, ist ein Umsatzeinbruch von 20%. Unsere Plangewinn- und Verlustrechnung rechnet mit einem Umsatz von 5.000.000 Euro, jedoch wird der Umsatz nur 4.000.000 Euro betragen. Demzufolge werden sich Jahresüberschuss, das Eigenkapital und die liquiden Mittel deutlich verringern.

Zunächst die sich aus den Daten ergebende Gewinn- und Verlustrechnung:

Gewinn- und Verlustrechnung in EUR			
Soll		Haben	
Materialaufwand	240.000	Umsatzerlöse	4.000.000
Personalaufwand	2.180.000		
Abschreibungen	276.000		
Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.050.000		
Zinsaufwand	140.000		
Gewinn	114.000		
Saldo	4.000.000	Saldo	4.000.000

Abbildung 25: Gewinn- und Verlustrechnung bei 20% Umsatzeinbruch⁵⁹

Es ist zu sehen, dass Material- und Personalaufwand, sowie der sonstige betriebliche Aufwand von den Umsatzerlösen abhängig sind und sich anpassen. Abschreibungen und Zinsaufwand bleiben jedoch gleich. Der Gewinn verringert sich auf Grund des Umsatzeinbruchs deutlich von vorher geplanten 484.000 Euro auf 114.000 Euro. Aus dieser Gewinn- und Verlustrechnung lassen sich die Folgen für die Bilanz ableiten, welche sich wie folgt ergibt:

⁵⁹ Eigene Darstellung

Bilanz in EUR			
Aktiva		Passiva	
Grundstücke und Bauten	700.000	Gezeichnetes Kapital	346.000
Technische Anlagen	600.000	Jahresüberschuss/-fehlbetrag	114.000
Andere Anlagen	80.000		
Anlagevermögen	1.380.000	Eigenkapital	460.000
Vorräte	50.000	Kurzfristige Rückstellungen	124.000
Kundenforderungen	550.000	Langfristige Bankverbindlichkeiten	1.300.000
Sonstige Vermögensgegenstände	40.000	Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
		Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	100.000
Liquide Mittel	114.000		
Umlaufvermögen	708.000	Fremdkapital	1.674.000
Bilanzsumme	2.134.000	Bilanzsumme	2.134.000

Abbildung 26: Bilanz bei 20% Umsatzeinbruch⁶⁰

Der Jahresüberschuss in Höhe von 114.000 Euro wurde aus der Gewinn- und Verlustrechnung übernommen, wodurch sich das Eigenkapital von ursprünglich geplanten 830.000 Euro auf 460.000 Euro verringert. Dieser Einbruch hat natürlich auch Folgen für die liquiden Mittel, die nur noch 114.000 Euro betragen. Die Bilanzsumme beträgt nur 2.134.000 Euro anstatt 2.504.000 Euro.

Im Fall 2 wird ein Umsatzeinbruch von 40% eintreten. Es ist aus Fall 1 abzuschätzen, dass dieser Fall deutlichere Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens haben wird. Bereits die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt die dramatischen Folgen für den Jahresabschluss des Unternehmens, der nun negativ ausfällt.

Gewinn- und Verlustrechnung in EUR			
Soll		Haben	
Materialaufwand	180.000	Umsatzerlöse	3.000.000
Personalaufwand	1.810.000		
Abschreibungen	276.000		
Sonstiger betrieblicher Aufwand	850.000		
Zinsaufwand	140.000		
		Verlust	256.000
Saldo	3.256.000	Saldo	3.256.000

Abbildung 27: Gewinn- und Verlustrechnung bei 40% Umsatzeinbruch⁶¹

⁶⁰ Eigene Darstellung

⁶¹ Eigene Darstellung

Nach Anpassung aller relevanten Werte ergibt sich ein Verlust in Höhe von 256.000 Euro, welcher in die Bilanz übertragen wird.

Bilanz in EUR			
Aktiva		Passiva	
Grundstücke und Bauten	700.000	Gezeichnetes Kapital	346.000
Technische Anlagen	600.000	Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-256.000
Andere Anlagen	80.000		
Anlagevermögen	1.380.000	Eigenkapital	90.000
Vorräte	50.000	Kurzfristige Rückstellungen	124.000
Kundenforderungen	550.000	Langfristige Bankverbindlichkeiten	1.300.000
Sonstige Vermögensgegenstände	40.000	Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
Liquide Mittel	-256.000	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	100.000
Umlaufvermögen	384.000	Fremdkapital	1.674.000
Bilanzsumme	1.764.000	Bilanzsumme	1.764.000

Abbildung 28: Bilanz bei 40% Umsatzeinbruch⁶²

Ein Jahresfehlbetrag in Höhe von 256.000 Euro ergibt ein „Loch“ in der Unternehmenskasse. Das Eigenkapital beträgt nur noch 90.000 Euro und die gesamte Bilanzsumme verkürzt sich auf 1.764.000 Euro. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens muss dieser Tendenz straff entgegen arbeiten, um ein Abrutschen in die dauerhafte Zahlungsunfähigkeit zu verhindern.

In den ersten beiden Fällen wurden Umsatzeinbrüche untersucht, die deutliche Folgen für den Jahresabschluss eines Unternehmens haben. Auch der Ausfall von Kundenforderungen kann für das Unternehmen Liquiditätsfolgen haben. Es wird ein Forderungsausfall in Höhe von 300.000 Euro unterstellt. Forderungsausfälle belasten ebenfalls die Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens und demzufolge die Liquidität. Durch eine Wertberichtigung werden die sonstigen betrieblichen Ausgaben um 300.000 Euro auf 1.550.000 Euro erhöht, wodurch sich die Aufwandsseite der GuV-Rechnung erhöht und somit den Jahresabschluss schmälert.

⁶² Eigene Darstellung

Gewinn- und Verlustrechnung in EUR			
Soll		Haben	
Materialaufwand	300.000	Umsatzerlöse	5.000.000
Personalaufwand	2.550.000		
Abschreibungen	276.000		
Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.550.000		
Zinsaufwand	140.000		
Gewinn	184.000		
Saldo	5.000.000	Saldo	5.000.000

Abbildung 29: Gewinn- und Verlustrechnung bei Forderungsausfall⁶³

Durch die Erhöhung der sonstigen betrieblichen Ausgaben um 300.000 Euro verringert sich der Jahresüberschuss ebenfalls um diese 300.000 Euro von 484.000 Euro auf 184.000 Euro. Dieser wird anschließend in die Bilanz übertragen.

Bilanz in EUR			
Aktiva		Passiva	
Grundstücke und Bauten	700.000	Gezeichnetes Kapital	346.000
Technische Anlagen	600.000	Jahresüberschuss/-fehlbetrag	184.000
Andere Anlagen	80.000		
Anlagevermögen	1.380.000	Eigenkapital	530.000
Vorräte	50.000	Kurzfristige Rückstellungen	124.000
Kundenforderungen	250.000	Langfristige Bankverbindlichkeiten	1.300.000
Sonstige Vermögensgegenstände	40.000	Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
		Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	100.000
Liquide Mittel	484.000		
Umlaufvermögen	824.000	Fremdkapital	1.674.000
Bilanzsumme	2.204.000	Bilanzsumme	2.204.000

Abbildung 30: Bilanz bei Forderungsausfall⁶⁴

Durch den verringerten Jahresüberschuss wird auch das Eigenkapitalkonto nicht auf die geplante Größe anwachsen. Der Forderungsausfall belastet jedoch nicht die liquiden Mittel des Unternehmens, lediglich die Forderung nehmen um 300.000 Euro ab und somit verringern sich auch die Einnahmen um 300.000 Euro, wobei die Ausgaben gleich bleiben. Somit ergibt sich ein Einnahmedefizit.

⁶³ Eigene Darstellung

⁶⁴ Eigene Darstellung

VOFI des Unternehmens (in€)		Fall	Fall	Fall	Fall
Zeitpunkt	0	1	2	3	4
Σ der Einnahmen (=Umsatzerlöse)		5000000	4000000	3000000	5000000
- Ausgaben					
Materialaufwand		300000	240000	180000	300000
+ Personalaufwand		2550000	2180000	1810000	2550000
+ sonst. betr. Aufwand		1250000	1050000	850000	1250000
Σ der Ausgaben		4100000	3470000	2840000	4100000
= Zahlungsfolge		900000	530000	160000	900000
Kredit mit Ratentilgung					
+ Aufnahme	600000				
- Tilgung		100000	100000	100000	100000
- Sollzinsen (9%)		54000	54000	54000	54000
Annuitätenkredit					
+ Aufnahme	700000				
- Tilgung		78450,68	78450,68	78450,68	78450,68
- Sollzinsen (8%)		56000	56000	56000	56000
Kontokorrentkredit					
+ Aufnahme	250000			158450,68	
- Tilgung		250000	211549,32		250000
- Sollzinsen (12%)		30000	30000	30000	30000
Geldanlage					
- Geldanlage		331549,32			331549,32
+ Auflösung					
+ Habenzinsen (2%)					
Finanzierungssaldo		0	0	0	0
Bestandsgrößen					
Kredit mit Ratentilgung		-500000	-500000	-500000	-500000
Annuitätenkredit		-621549,32	-621549,32	-621549,32	-621549,32
Kontokorrentkredit		0	-38450,68	-408450,68	0
Geldanlage		331549,32	0	0	331549,32
Endwert		-790000	-1160000	-1530000	-790000

Abbildung 31: VoFi der einzelnen Fälle⁶⁵

Abbildung 31 gibt einen Aufschluss darüber, welche Auswirkungen die jeweiligen Ereignisse auf die laufenden Zahlungen des Unternehmens haben. Aus den Umsatzerlösen abzüglich der zahlungswirksamen Ausgaben ergeben sich die jeweils zur Tilgung der Kredite zur Verfügung stehenden liquiden Mittel. In Fall 1, dem idealen Planergebnis, und in Fall 4, bei Forderungsausfällen, reichen diese Überschüsse komplett aus, um Ratenkredit, Annuitätenkredit und die kurzfristigen Verbindlichkeiten einschließlich Zinsen komplett zu tilgen. Die restliche Summe kann in eine Geldanlage investiert werden. Bei Umsatzeinbrüchen von 20% können immerhin die laufenden Tilgungsverbindlichkeiten der

⁶⁵ Eigene Darstellung

langfristigen Kreditgeschäfte getilgt werden und ein Teil des Kontokorrentkredites. Bei Umsatzeinbrüchen von 40% ist dies absolut nicht mehr möglich. Der Ratenkredit ist noch tilgbar, bereits beim Annuitätendarlehen reichen die liquiden Mittel nicht mehr aus und es ist eine weitere Aufnahme eines Kontokorrentkredites von Nöten. Die Endwerte verdeutlichen dieses Ergebnis. Bei Fall 1 und 4 konnten die Verbindlichkeiten abgebaut werden und überschüssige Liquidität angelegt werden. Bei Fall 2 konnten die Verbindlichkeiten ebenfalls reduziert werden, jedoch konnten die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht vollständig abgebaut werden. Bei zu hohen Umsatzeinbrüchen wie in Fall 3 muss weiteres Fremdkapital aufgenommen werden und die Verschuldung steigt.

2.3.3 Strategische Ausrichtung nebst Auswirkungen

Dieser Abschnitt soll einen Ausblick auf die jeweilige strategische Ausrichtung des Unternehmens geben, wenn die Fälle der vorangegangenen Betrachtungen eintreten. Der Idealfall mit einem Umsatzerlös von 5.000.000 Euro gibt dem Unternehmen einen erheblichen Spielraum. Nach Tilgung der Kredite, sogar des Kontokorrentkredites, bleibt dem Unternehmen ein großer Überschuss erhalten. Die einfachste Variante wäre eine sichere Geldanlage zu einem festen Zins oder der Erwerb anderer rentabler Finanzanlagen am Kapitalmarkt. Des Weiteren kann eine vorzeitige Kredittilgung in Betracht gezogen werden. Sollte es ferner das Ziel des Unternehmens sein, sich am Markt weiter zu etablieren und seine Verkaufszahlen auszudehnen, ist die Anschaffung einer neuen Fertigungsmaschine überlegenswert. Jedoch ist diese Anschaffung sehr genau zu prüfen, ob die erwarteten Umsätze auch erwirtschaftet werden können. In diesem Zusammenhang können auch geplante Ersatz- und Rationalisierungsmaßnahmen vorgezogen werden. Das Unternehmen sollte sich der finanzwirtschaftlichen Situation der nächsten Jahre sehr sicher sein, um solche Investitionen zu tätigen. Bei Umsatzeinbrüchen entstehen Kosten, die in den Folgejahren nur schwer zu decken sind.

Bei Umsatzrückgängen in Höhe von 20%, wie in Fall 2 beschrieben, reichen die Einnahmen immer noch aus, um den Tilgungsverpflichtungen nachzukommen, jedoch kann der Kontokorrentkredit nicht mehr in voller Höhe getilgt werden. Zuerst sollten die Gründe für den Rückgang untersucht werden. Diese können z.B. zu hohe Preise, veraltete Produkte, eine falsche Umsatzplanung oder einfach sinkende Kaufkraft der Kunden sein.⁶⁶ Sind die Gründe gefunden, müssen notwendige Entscheidungen getroffen werden und Maßnahmen eingeleitet werden. Eine weitere Kreditaufnahme ist in diesem Fall noch nicht notwendig. Es ist sinnvoll, die Liquidität über güterwirtschaftliche Maßnahmen zu beeinflus-

⁶⁶ Vgl. <http://www.unternehmenskrise.ch/krisenphasen/auftragsrueckgang>

sen. Die Verzögerung umsatzbedingter Auszahlungen, die Beschleunigung von Einzahlungen durch das Anbieten von Skonti oder der Verzicht auf Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen wären als Beispiel zu nennen. Bereits einfache marketingbezogene Maßnahmen, wie das Anbieten eines temporären Sonderangebotes, können den Umsatz wieder steigern.⁶⁷ Definitiv muss es das Ziel sein, den Umsatz wieder in die geplanten Regionen zu lenken, denn eine dauerhafte Unterdeckung an Kapital und evtl. noch größere Umsatzeinbrüche können die Existenz des Unternehmens stark gefährden. In diesem Fall ist eine Gradwanderung zu erkennen. Das Ergebnis kann sich sowohl in die eine Richtung, eine Verschlechterung der Situation, als auch in die andere Richtung, eine Erholung, verschieben. Das Unternehmen muss mit Bedacht seine weiteren Schritte planen, um die Wettbewerbsfähigkeit und das Überleben am Markt zu sichern. Schlechtesten Falls droht das Abrutschen in die langfristige Zahlungsunfähigkeit.

Fall 3, ein Umsatzeinbruch in Höhe von 40%, verdeutlicht, welche gravierenden Auswirkungen das Fehlen der nötigen Einnahmen auf das Unternehmen hat. Mit dem erwirtschafteten Umsatz ist es nicht mehr möglich, die anfallenden Tilgungs- und Zinsbeträge zu bedienen, die Aufnahme weiteren kurzfristigen Fremdkapitals ist notwendig. Kurzfristiges Fremdkapital ist immer mit hohen Zinsaufwendungen verbunden und diese belasten somit noch mehr die Liquidität des Unternehmens. Das Unternehmen verschuldet sich weiter. Sollten diese Einbrüche nicht von kurzer Dauer sein, ist das Unternehmen stark existenzbedroht. Möglichkeiten, der Unterdeckung entgegenzuwirken, wären der Verkauf von Finanzanlagen, falls diese vorhanden sind, der Verkauf von Forderungen (Factoring) oder der letzte Ausweg, die Personalfreisetzung. Dieser Schritt sollte natürlich keines Falls das Ziel des Unternehmens sein, seine Mitarbeiter zu entlassen. Auch der vorübergehende Verzicht auf Investitionen kann sich problematisch gestalten. Langfristig können daraus eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit, ein weiterer Umsatzrückgang und ein verlangsamtes Unternehmenswachstum resultieren. Dieser Verzicht sollte daher nur in Betracht gezogen werden, wenn das Wachstumsstreben hinter die Unternehmenserhaltung tritt. Nach Beseitigung des Engpasses sollte die Investition nachgeholt werden, um am Markt bestehen zu können.⁶⁸ Definitiv muss es das Ziel sein, den Umsatz in den Folgejahren deutlich zu steigern. Bei diesem Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben ist es unmöglich, das Unternehmen vor der Insolvenz zu bewahren. Die Aufnahme von Kontokorrentkrediten treibt diese Befürchtung weiter voran. Ein erster Schritt sollte es sein, kurzfristige Bankverbindlichkeiten mit hohen Zinsen in langfristige Bankverbindlichkeiten mit niedrigeren Zinsen zu wandeln. Dazu sind zwingend Gespräche mit der Bank zu führen.

⁶⁷ Vgl. Schwab, 2014, S. 197

⁶⁸ Vgl. Kußmaul, 2008, S. 248

Im letzten Fall, dem Ausfall von Kundenforderungen, ist es schwer, treffende Maßnahmen abzuleiten. Der prognostizierte Umsatz wurde erreicht, jedoch fehlen durch das Wegfallen der Forderungen weitere geplante Einnahmen in der Unternehmenskasse. Da mit diesen Einnahmen fest gerechnet wurde, können evtl. geplante Investitionen nicht durchgeführt werden. Forderungsausfälle sind schwer vorherzusehen und somit nicht kalkulierbar. Maßnahmen, um ein solches Szenario zu verhindern, wären die noch sorgfältigere Prüfung der Kunden in Verbindung mit deren Zahlungsverhalten. Kurze Zahlungsziele und die Auslieferung der Ware nach dem Erhalt einer Anzahlung können ebenfalls vorbeugend wirken.

3 Zusammenfassung

3.1 Ergebnisse

Es ist schwer, für die Ziele des Liquiditäts- und Finanzmanagements allgemein gültige Regeln aufzustellen. Jedes Unternehmen muss durch eine gezielte Planung und Kontrolle seine Liquiditätsziele im Auge behalten. Die in dieser Arbeit beschriebenen Grundlagen und aufgezeigten Maßnahmen sollten explizit auf den eigenen Betrieb untersucht und angewendet werden. Unvorhergesehene Ereignisse können Unternehmen schwer treffen und deren Liquidität stark ins Schwanken bringen. Deshalb ist eine ständige Kontrolle der Daten unabdingbar. Finanzreserven können in schwierigen Zeiten den drohenden Absturz in die Insolvenz verhindern. Ein geeignetes Risiko- und Krisenmanagement unterstützt in diesem Zusammenhang die Sicherung der Unternehmung. Mit der Hilfe von vollständigen Finanzplänen können Investitionen bestens auf deren Vorteilhaftigkeit geprüft werden und dem Manager Aufschlüsse über die Finanzierung liefern. Jede Investition belastet die Liquidität des Unternehmens und sollte daher genau geprüft werden. In schwierigen Zeiten sollte die Sicherung der Geldmittel im Vordergrund stehen.

3.2 Maßnahmen

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass jedes Unternehmen eine eigene Strategie zur Verwirklichung der Ziele verfolgen muss. Im Vordergrund steht eine genaue und zielgerichtete Planung der Einnahmen und Ausgaben, die möglichst genau erfolgen muss. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Sektoren des Unternehmens ist die Grundlage für den Informationsfluss. Schwachstellen müssen erkannt werden und durch geeignete Maßnahmen bereinigt werden, um eine drohende Zahlungsfähigkeit vorzubeugen.

3.3 Konsequenzen

Durch eine Verbindung von Controlling und der Einzelplanung der Unternehmensbereiche sollen die langfristigen Ziele der Unternehmung erreicht werden. Eine ständige Kontrolle und Steuerung der Informationen wird dafür benötigt. Die angewendeten Maßnahmen müssen die kurzfristigen mit den langfristigen Zielvereinbarungen verbinden. Durch die Auswahl einen gewissen Instrumentariums wird gewährleistet, dass bei Abweichung gewisse Alternativen eingeleitet werden können. Diese Arbeit verdeutlicht die Komplexität

der Liquiditätssicherung. Ohne eine vollständige und detaillierte Planung der Zahlungsströme ist die Finanz- und Liquiditätslage nicht einzuschätzen und zukünftig nicht zu kontrollieren.

Literaturverzeichnis

Monographien und sonstige selbständige Veröffentlichungen

Dettmer, Harald; Hausmann, Thomas: Finanzmanagement, Band 1, 2. Auflage, München/Wien 1997

Grob, Heinz Lothar: Einführung in die Investitionsrechnung - Eine Fallstudiengeschichte, 5. Auflage, Hamburg 2006

Grob, Heinz Lothar: Investitionsrechnung mit vollständigen Finanzplänen, 1989

Heesen, Bernd: Cash- und Liquiditätsmanagement, 1. Auflage, 2011

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, 2008

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München 2008

Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 14. Auflage, 2007

Prätsch, Joachim; Schikorra, Uwe; Ludwig, Eberhard: Finanzmanagement, 4. Auflage, Bremen 2011

Schmidt, Günter: Persönliche Finanzplanung, Heidelberg 2006

Schmitz, Jörn: Auswirkungen von steuerlichen Änderungen auf Investitionsentscheidungen im Immobiliensektor, 2002

Schwab, Adolf: Managementwissen für Ingenieure, 5. Auflage, Heidelberg 2014

Stiefl, Jürgen: Finanzmanagement unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, 2. Auflage, München 2008

Stiefl, Jürgen; von Westerholt, Kolja: Wertorientiertes Management, München 2008

Zingel, Harry: Verfahren und Methoden der statischen Finanzplanung, 2008

Beiträge in Sammelwerken

Busse von Colbe, Walther: Finanzflussrechnung als Grundlage für Finanzierungsentscheidungen, in Handbuch des Finanzmanagements (Gerhardt/Gerke/Steiner), 1993

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 09. März 2015

Markus Fiedler